



BACHELORARBEIT

Frau
Stefanie Lämmel

**Employer Branding als
Instrument zur Mitarbeiter-
gewinnung und -bindung in
PR- und Kommunikations-
agenturen**

2012

BACHELORARBEIT

Employer Branding als Instrument zur Mitarbeiter- gewinnung und -bindung in PR- und Kommunikations- agenturen

Autorin:
Frau Stefanie Lämmel

Studiengang:
Medienmanagement

Seminargruppe:
MM09w1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Leipzig, 14.09.2012

BACHELOR THESIS

Employer branding as a means of employee recruitment and retention in public relations and communications agencies

author:

Ms. Stefanie Lämmel

course of studies:

Media Management

seminar group:

MM09w1-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:

Leipzig, 14/09/2012

Bibliografische Angaben

Lämmel, Stefanie:

Employer Branding als Instrument zur Mitarbeitergewinnung und -bindung in PR- und Kommunikationsagenturen

Employer branding as a means of employee recruitment and retention in public relations and communications agencies

86 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Relevanz von Employer Branding für PR- und Kommunikationsagenturen in Deutschland. In einem ersten Teil erfolgt eine ausführliche Betrachtung des Markenkonstruktes. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Markenführungsansätzen sowie den Funktionen und dem Nutzen von Marken ermöglicht im zweiten Teil eine Diskussion zur Übertragung des Markenkonzeptes auf den Personalbereich. Dabei wird herausgestellt, welche allgemeinen und branchenspezifischen Rahmenbedingungen es für PR- und Kommunikationsagenturen zur Notwendigkeit machen, sich ihrer Arbeitgebermarke zu widmen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einführung in die Problemstellung und den Aufbau der Arbeit.....	1
2 Marken	4
2.1 Begriffliche Abgrenzung	4
2.2 Markenverständnis im Wandel der Zeit	5
2.2.1 Merkmalsbezogenes Markenverständnis	6
2.2.2 Nachfragerbezogenes Markenverständnis	7
2.2.3 Identitätsbasiertes Markenverständnis	8
2.3 Ziele der Markenführung	10
2.4 Funktionen und Nutzen stiftende Wirkung von Marken	12
2.4.1 Markenfunktionen	12
2.4.2 Nutzen aus Sicht der Markenanbieter	13
2.4.3 Nutzen aus Sicht der Markennachfrager	14
3 Identitätsbasierte Markenführung.....	16
3.1 Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung	16
3.1.1 Markenidentität	16
3.1.2 Markenimage	19
3.1.3 Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage ..	21
3.2 Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung	23
3.2.1 Strategisches Markenmanagement.....	23
3.2.2 Operatives Markenmanagement	27
3.2.3 Markencontrolling.....	31
4 Corporate Brand.....	33
4.1 Begriffliche Abgrenzung	33
4.1.1 Unternehmensmarke und Produktmarke.....	33
4.1.2 Corporate Brand und Corporate Identity.....	34
4.2 Nutzen von Unternehmensmarken.....	35

4.3	Bedeutung und Stellung des Arbeitnehmers im Rahmen des Corporate Brand Managements.....	36
4.3.1	Einfluss der Mitarbeiter auf die Corporate Brand.....	36
4.3.2	Einfluss der Corporate Brand auf die Mitarbeiter.....	38
4.4	Von der Corporate Brand zur Employer Brand.....	38
5	Employer Branding	39
5.1	Begriffliche Abgrenzung	39
5.1.1	Employer Brand	39
5.1.2	Employer Branding	40
5.2	Rahmenbedingungen.....	41
5.2.1	Allgemeine Ausgangssituation	41
5.2.2	Branchenspezifische Ausgangssituation für PR- und Kommunikationsagenturen.....	46
5.3	Zielsystem des Employer Branding	51
5.3.1	Zielsetzung	51
5.3.2	Zielgruppen.....	52
5.4	Einordnung und organisatorische Verankerung des Employer Branding ...	53
5.5	Eigenschaften einer erfolgreichen Employer Brand.....	54
5.6	Merkmale der Arbeitgeberattraktivität.....	55
5.7	Nutzen der Employer Brand	57
5.7.1	Arbeitgeberperspektive	57
5.7.2	Arbeitnehmerperspektive	59
5.8	Anwendung des identitätsbasierten Markenmanagements auf den Personalbereich	60
5.8.1	Grundkonzept des Employer Branding.....	60
5.8.2	Parallelen zwischen Produktmarke und Employer Brand	62
5.8.3	Grenzen der Übertragbarkeit.....	63
6	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	66
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XX

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
CEO	Chief Executive Officer, Vorstandsvorsitzender
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
EVP	Employee Value Proposition
FN	Fußnote
Hervorheb. i. O.	Hervorhebung im Original
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
MarkenG	Markengesetz
NGO	Non-Governmental-Organization
o.V.	ohne Verfasser
POP	Points of Parity
PoS	Point of Sale
PR	Public Relations

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ziele des Markenmanagements	10
Abb. 2: Semantisches Netzwerk des Markenwissens zu Milka	11
Abb. 3: Aufbau und Dimensionen der Markenidentität nach Aaker	17
Abb. 4: Komponenten der Markenidentität nach Meffert	18
Abb. 5: Stufen der Markenbekanntheit	19
Abb. 6: Komponenten des Markenimages nach Meffert	21
Abb. 7: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung	22
Abb. 8: Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung	24
Abb. 9: Formen der integrierten Kommunikation	31
Abb. 10: Dimensionen des Markenwertes	32
Abb. 11: Bevölkerungspyramide	42
Abb. 12: Anzahl der in Deutschland benötigten Hochschulabsolventen bis 2024	43
Abb. 13: Interdependenzen zwischen Corporate, Consumer und Employer Brand	54
Abb. 14: Identitätsbasierte Markenführung auf dem Arbeits- und Absatzmarkt	62
Abb. 15: Produkt-, Arbeitgeber- und Dienstleistungsmerkmale im Vergleich	65

1 Einführung in die Problemstellung und den Aufbau der Arbeit

Der vom Statistischen Bundesamt prognostizierte und sich bereits abzeichnende demografische Wandel in Deutschland bringt für die Wirtschaft spürbare Veränderungen mit sich [vgl. Statistisches Bundesamt 2009a, 6ff.].¹ Eine Konsequenz der anhaltend niedrigen Geburtenrate ist die zukünftig geringere Anzahl Erwerbstätiger, die auf einen Arbeitsmarkt treten, in dem ohnehin eine zunehmende Zahl an Arbeitsplätzen nicht besetzt werden kann, da es an entsprechend qualifiziertem Personal fehlt.² Zwar kann heute noch nicht von einem generellen quantitativen und qualitativen Fach- und Führungskräftemangel die Rede sein, jedoch treten in bestimmten Berufen oder Regionen bereits Engpasssituationen auf [vgl. Möller 2011].³ Auf mittlere Sicht wird sich dieses Problem verschärfen und nicht mehr hauptsächlich Ingenieursberufe, sondern beinahe alle Tätigkeitsbereiche betreffen.

Um geeignetes Personal zu finden und vor allem auch im Betrieb zu halten, müssen Unternehmen aktiv werden und sich dieser neuen Realität stellen. Denn auf dem Arbeitsmarkt hat sich das Kräftegleichgewicht zugunsten der qualifizierten Arbeitnehmer verschoben. Sie sind es, die bereits heute und in Zukunft noch verstärkt darüber entscheiden, ob ein Arbeitsverhältnis zustande kommt und wie lange es bestehen bleibt. Da die Arbeitsplatzanbieter in ihrem Unternehmenserfolg vom Know-how und den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter abhängig sind, stehen diese fortan in einem steten Wettbewerb um das am besten qualifizierte Humankapital. Es wird bereits von einem so genannten „war for talent“⁴ gesprochen [vgl. Chambers/Foulon/Handfield-Jones 1998, 44]. Diesen Kampf gewinnt nur, wem es gelingt, sich als Arbeitgeber von der Konkurrenz abzugrenzen und als „employer of choice“ wahrgenommen zu werden, um die besten Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen.

¹ Bereits in der 4. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung aus dem Jahr 1973 warnten die Experten des Statistischen Bundesamtes vor erheblichen Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur Deutschlands bis zum Jahr 2010 [vgl. Bollwitt 2010, 13].

² Einer Studie von Eurostat/OECD zufolge lag im Jahr 2009 die Fertilitätsrate in Deutschland bei 1,36 Kindern pro Frau. Damit liegt Deutschland deutlich unter dem EU-27-Schnitt von 1,58 Kindern pro Frau [vgl. Eurostat/OECD 2009].

³ Momentan fehlen vor allem Nachwuchskräfte und Spezialisten des so genannten MINT-Fachgebietes (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) [vgl. Möller 2011].

⁴ Name einer Studie, die 1997 von McKinsey & Company durchgeführt und zum Inbegriff eines bis dahin unbeschriebenen Phänomens wurde.

Dieser Aufgabe muss sich auch die PR-Branche stellen.⁵ Insbesondere Agenturen kämpfen mit einem ernst zu nehmenden Imageproblem, das sich negativ auf die Mitarbeiterrekrutierung und -bindung auswirkt. Junge Berufseinsteiger bevorzugen eine Anstellung in den Presseabteilungen von Wirtschaftsunternehmen, von denen sie sich bessere Arbeitsbedingungen bei einem gleichzeitig für sie günstigeren Entlohnungssystem versprechen [vgl. Lüdeke 2011, 5f.]. PR- und Kommunikationsagenturen müssen folglich Mittel und Wege finden, um ihre Position im Wettbewerb zu stärken und sich als attraktiver Arbeitgeber in den Köpfen ihrer Zielgruppe zu verankern.

Zur Erreichung dieses Ziels eignet sich die Strategie des Employer Branding. Darunter wird der Prozess der Entwicklung und Etablierung einer einzigartigen Arbeitgebermarke, der so genannten Employer Brand, verstanden. Sie profiliert ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber, sowohl auf dem internen als auch auf dem externen Arbeitsmarkt, und schafft innerhalb der bevorzugten Zielgruppe Präferenzen zugunsten dieses Unternehmens. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe, ihr Vertrauen und ihre Loyalität zu gewinnen und sie somit zu überzeugen, ihre Arbeitskraft dem Unternehmen langfristig zur Verfügung zu stellen.

Seit Mitte der 1990er Jahre taucht der Begriff Employer Brand bzw. Employer Branding in der Literatur auf, jedoch ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema noch in ihren Anfängen und es existieren bislang relativ wenige empirische Untersuchungen auf diesem Gebiet [vgl. Forster 2012, 282; Sponheuer 2010, 5]. Ein Grund dafür liegt sicherlich im Schnittstellencharakter des Employer Branding, aber auch in der pauschalen Übertragung von Marketingkonzepten, vor allem der Markenbildung und Markenführung, auf den Personalbereich. Darin sieht Petkovic zu Recht eine Gefahr für den Erfolg der Employer Brand [vgl. Petkovic 2009, 82]. Vielmehr ist eine differenziertere Betrachtungsweise nötig.

Die Aufgabe dieser Arbeit soll es deshalb sein, das Konzept des Employer Branding bezüglich seiner Relevanz für PR- und Kommunikationsagenturen zu ergründen.⁶ Es

⁵ Lüdeke sieht die Branche primär mit einem qualitativen Fachkräftemangel konfrontiert, dessen Ursachen er in Mängeln im Bildungssystem, unterschiedlichen Erwartungen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sowie negativen Arbeitgeberimages sieht [vgl. Lüdeke 2011, 4; sowie Kapitel 5.2.2].

⁶ Diese Arbeit beschränkt sich auf externe PR-Dienstleister. Dabei wird stets von PR- und Kommunikationsagenturen gesprochen, da aufgrund der Vielzahl der Tätigkeitsbereiche und Leistungen von Agenturen eine Abgrenzung nur schwer möglich ist. Generell sind PR-Agenturen darauf spezialisiert die öffentliche Meinung gezielt zu beeinflussen. Im Mittelpunkt steht dabei, stets ein positives Ansehen des Klienten innerhalb seiner Zielgruppe(n) zu erreichen. PR bzw. Public Relations wird

ist nicht das Ziel, konkrete Handlungsempfehlungen zu formulieren, sondern vielmehr den interdisziplinären Charakter des Employer Branding zu beleuchten. Mittels einer theoretischen Aufarbeitung der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur sowie der Auswertung von Fachartikeln und Studien soll das Konzept „Employer Branding“ dargestellt und dem Leser vermittelt werden. Dies entspringt der Motivation, dass grundlegende, solide Kenntnisse erforderlich sind, um für die praktische Umsetzung die notwendigen und richtigen Konsequenzen ziehen zu können. Daher soll diese Arbeit untersuchen, wie das Markenkonzept auf den Personalbereich übertragen werden kann und welche Rahmenbedingungen das Employer Branding im Allgemeinen und im Besonderen für die PR-Branche zur Notwendigkeit machen. Die Relevanz der Arbeit liegt deshalb darin, die vorhanden Informationen zum Employer Branding und dem Berufsfeld PR in einen neuen Zusammenhang zu bringen.

Um ein besseres Verständnis des Employer-Brand-Konzeptes zu ermöglichen, wird sich diese Arbeit zunächst dem Konstrukt Marke im Allgemeinen widmen. Ausgehend von einer Begriffserklärung werden verschiedene Markenführungsansätze kurz vorgestellt und die Markenfunktionen sowie der daraus resultierende Nutzen aus Sicht des Anbieters und des Nachfragers beleuchtet. In Kapitel 3 erfolgt auf dieser Grundlage eine intensive Auseinandersetzung mit dem identitätsbasierten Markenmanagement und den Konstrukten „Markenidentität“ und „Markenimage“. Anschließend wird die spezielle Marke „Corporate Brand“ (vgl. Kapitel 4) näher beleuchtet, bevor in Kapitel 5 die Übertragung des Markenkonzeptes auf das Human Resources Management erfolgt. Neben einer begrifflichen Abgrenzung sowie Betrachtungen zu den Zielen, Funktionen und der Nutzen stiftenden Wirkung der Employer Brand, werden vordergründig die allgemeinen und branchenspezifischen Rahmenbedingungen des Employer Branding sowie Anwendbarkeit von Marketingwissen und die Grenzen seiner Übertragbarkeit diskutiert. Im abschließenden Kapitel 6 werden konkrete Faktoren herausgestellt, die es für PR- und Kommunikationsagenturen unabdingbar machen, sich aktiv ihrer Employer Brand zu widmen. Zudem soll ein kurzer Ausblick für weitere wissenschaftliche Untersuchungen und Diskussionen gegeben werden.

deshalb auch mit dem deutschen Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ übersetzt, der in dieser Arbeit jedoch keine Anwendung finden soll. Kommunikationsagenturen hingegen können als Werbeagentur 2.0 verstanden werden. Sie bedienen sich verschiedener Instrumente der Marketingkommunikation, z.B. PR, und stimmen diese untereinander ab [vgl. Gläser/Zerfaß 2005, 7]. Eine sehr gute Zusammenstellung, welche Agenturen zur PR-Branche zu zählen sind, gibt das jährlich erscheinende PR-Ranking von Gerhard A. Pfeffer [vgl. Pfeffer 2012]. Dass darin allerdings nicht alle externen PR-Dienstleister erfasst sind, wird in der ausführlichen Betrachtung des Berufsfelds PR in Kapitel 5.2.2 deutlich.

2 Marken

2.1 Begriffliche Abgrenzung

Der Begriff Marke kann auf verschiedene Weise aufgefasst werden. Zu unterscheiden ist zwischen der Marke als gewerbliches Schutzrecht, als markiertes Produkt und als das Vorstellungsbild in den Köpfen der Konsumenten, sprich das eigentliche Konstrukt [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 5].

Das Markengesetz definiert die Marke als ein schutzfähiges Zeichen. In § 3 Abs. 1 MarkenG heißt es: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ [Markengesetz 1994, 101]. Das Gesetz schützt folglich nicht nur Markenlogos, sondern bspw. auch das Produktdesign, wie das der WC-Ente oder der Orangina-Flasche, oder Farbkombinationen, wie Gelb und Blau für die Leibniz-Kekse, sowie Werbeslogans (z.B. „Wir machen den Weg frei“). Auch akustische Zeichen sind schutzfähig (z.B. Telekom-Melodie), ebenso wie „Geruchszeichen (Maggi Würze-Geruch), Geschmackszeichen (Kinder Schokolade) und Bewegungszeichen („mit dem Zweiten sieht man besser“-Finger)“ [Esch 2012, 19].

Diese rechtliche Betrachtungsweise ist zwar in Hinblick auf den Markenschutz wichtig, jedoch dient sie wenig für eine ausführlichere Beschäftigung mit dem Markenkonstrukt. Die Auffassung der Marke als Produkt ist hierbei hilfreicher. Domizlaff formulierte bereits 1939 seine 22 Grundgesetze der natürlichen Markenbildung und gilt damit als Begründer der Markentechnik. Seiner Ansicht nach handelt es sich bei einem Markenartikel um „eine Fertigware, die mittels eines Zeichens markiert ist und die dem Konsumenten mit konstantem Auftritt und Preis in einem größeren Verbreitungsraum dargeboten wird“ [Burmann/Meffert/Koers 2005, 5].

Eine ähnliche, merkmalsbezogene Definition findet sich bei Mellerowicz: „Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung)“ [Mellerowicz 1963, 39].

Auch die renommierte American Marketing Association ist der annähernd gleichen Auffassung, dass eine Marke definiert werden kann als „name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers“ [American Marketing Association].

All diese Definitionen sind jedoch nicht dazu geeignet, das heutige Kauf- und Markenwahlverhalten der Konsumenten zu erklären. Die Herkunft oder Qualität einer Marke ist längst nicht mehr das entscheidende Kriterium für den Nachfrager. Funktionale Eigenschaften entscheiden nicht allein darüber, ob ein Produkt zur Marke wird [vgl. Esch 2012, 20ff.]. Esch schlägt deshalb eine wirkungsbezogene Sichtweise vor und definiert Marken als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ [ebd., 22]. Diese Auffassung wird allerdings von Burmann/Meffert kritisiert, weil Esch die Begriffe Marke und Markenimage synonym verwendet [vgl. Burmann/Meffert 2007, 163].⁷

Das Markenverständnis, welches dieser Arbeit zugrunde liegen soll, entspricht der Ansicht von Burmann/Meffert/Koers. Sie definieren die Marke als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppe nachhaltig differenziert“ [Burmann/Meffert/Koers 2005, 7].

2.2 Markenverständnis im Wandel der Zeit

Die beschriebenen Unterschiede in der Markendefinition lassen sich durch einen Blick auf die Markenhistorie und das veränderte Markenverständnis nachvollziehen. Auch wenn Esch die Marke als „das Megathema schlechthin“ [Esch 2012, 4] bezeichnet, so ist die Idee vom Markieren unterschiedlicher Produkte keine Erfindung der Neuzeit, sondern findet sich bereits in den frühen Hochkulturen [vgl. Langner 2003, 1; Esch 2012, 1]. Bereits die alten Ägypter nutzten verschiedene Symbole, um Tonvasen oder Ziegelsteine zu markieren. Steinmetze im Römischen Reich gravierten ihre Markierungen in von ihnen erbaute Gebäude, Mauern oder Tempelanlagen [vgl. Esch 2012, 1]. Diese Personalzeichen dienten in erster Linie zur Kennzeichnung von Besitz und Eigentum, aber auch als Herkunfts- oder Ursprungsnachweis [vgl. Mellerowicz 1963, 3]. Die Mitglieder mittelalterlicher Gilden waren sogar dazu verpflichtet, ihre Produkte eindeutig zu markieren, um sich von Konkurrenten abzugrenzen und die gleichbleibende

⁷ Für eine ausführliche Erläuterung des Begriffes „Markenimage“ siehe Kapitel 3.1.2.

Qualität der Güter hervorzuheben [vgl. Langner 2003, 2]. Diese Gildezeichen waren nicht nur Ursprungskennzeichnungen, sondern zugleich auch ein Garant für die Qualität der Produkte [vgl. Mellerowicz 1963, 3].

Im 14. Jahrhundert dienten Markierungen den Händlern zur Vermeidung von Verwechslungen beim Transport verschiedener Waren in Kisten und Säcken. Waren die verwendeten Symbole anfangs nichts anderes als einfache Strichbilder, so glichen sie im 18. Jahrhundert bereits aufwendigen Zeichnungen [vgl. Langner 2003, 2]. Mit der industriellen Revolution erlangten Markierungen ungeahnte Bedeutung [vgl. ebd., 3]. Durch die Mechanisierung der Güterproduktion und den Bau von Eisenbahnnetzen wurden neue Produktions- und Vertriebsmöglichkeiten erschlossen. Ein allgemeiner Produktionsanstieg ging mit einer zunehmend überregionalen Distribution von Gütern einher. Die Händler beschränkten sich nicht mehr auf ein lokal begrenztes Absatzgebiet, sondern strebten nach der Erschließung neuer, größerer Märkte.

Bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts wurden Waren zur Eigentumskennzeichnung und als Herkunftsnachweis markiert. Damals war noch keine Rede von strategischen Managementansätzen zur gezielten Markenführung [vgl. Meffert/Burmann 2005, 22]. Anhand der unterschiedlichen Markierungen war jedoch ein Wiedererkennen möglich. Die Produkte eines Händlers konnten durchaus als die besseren Erzeugnisse von den Produkten eines anderen Händlers unterschieden werden.

Meffert/Burmann definieren daran anschließend vier weitere Phasen der Markenentwicklung, die jeweils unterschiedliche Markendefinitionen und damit verbunden unterschiedliche Managementansätze hervorgebracht haben [vgl. Meffert/Burmann 2005, 20f.]. Auf drei Erklärungsansätze soll im Folgenden eingegangen werden.

2.2.1 Merkmalsbezogenes Markenverständnis

Das klassische Verständnis des Markenbegriffes wurde maßgeblich durch Domizlaff und sein Werk „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik“ geprägt. Bereits er erkannte: „Eine Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch“ [Domizlaff 1982, 141]. Ebenso wie ein Mensch sich in seinem äußeren Erscheinungsbild nur begrenzt verändern durfte, um von anderen wiedererkannt zu werden, so durfte es nach Domizlaff auch ein Markenartikel nur in begrenztem Maße [vgl. ebd., 140f.]. Marken waren folglich geprägt durch eine gleichbleibende Produktqualität bei einer gleichförmigen Aufmachung bzw. Verpackung [vgl. ebd., 92ff.].

Aus dieser Sichtweise, die auch Mellerowicz vertrat [vgl. Mellerowicz 1963, 39], ließ sich ableiten, dass Marken anhand bestimmter, äußerlich erkennbarer Merkmale definiert wurden. Diese wurden in einem Merkmalskatalog zusammengefasst, anhand

dessen der Anspruch physisch fassbarer Produkte auf die Markenbezeichnung überprüft werden konnte [vgl. Meffert/Burmann 2005, 23]. Diese Merkmale galten als verbindlich, um die Bezeichnung „Marke“ gerechtfertigt tragen zu dürfen.

Nach damaligem Verständnis waren demzufolge ausschließlich durch den Menschen gefertigte Waren, nicht aber Dienstleistungen oder gar das Unternehmen als Arbeitgeber, als Marken zu verstehen. Diese Auffassung spiegelte sich entsprechend im Sprachgebrauch dieser Zeit wider, der zumeist das Wort „Markenartikel“ verwendete.

Domizlaff beschäftigte sich aufbauend auf diesem Markenverständnis mit der Bildung von Marken und entwickelte einen instrumentellen Ansatz der Markenführung [vgl. Meffert/Burmann 2005, 22f.]. Seine 22 „Grundgesetze der natürlichen Markenbildung“ [Domizlaff 1982, 75] verstand er als „Naturgesetze“ [ebd., 135], die wie in der Naturwissenschaft auf jedes Produkt angewendet werden konnten. In seinem Werk gab er hauptsächlich Empfehlungen zur Namens- und Preisfindung, Gestaltung der Verpackung und zum Einsatz von Werbung. Meffert/Burmann kritisieren jedoch zu Recht, dass diese Betrachtungen nicht im Kontext von Unternehmens- und Marktbedingungen vorgenommen, sondern als allgemein gültig erklärt wurden [vgl. Meffert/Burmann 2005, 23]. Zu würdigen sind Domizlaffs Gedanken dennoch hinsichtlich ihrer Bedeutung als wichtige Grundlage für die Entwicklung heutiger Markenführungsstrategien. Für die damalige Zeit konnten sie durchaus als erfolgreich und fortschrittlich gewertet werden [vgl. ebd., 24].

2.2.2 Nachfragerbezogenes Markenverständnis

Bereits Mellerowicz sprach von einer „[...] Inflation von Markenwaren [...] und der teils weitgehenden Angleichung der Qualitäten“ [Mellerowicz 1963, 37], eine Entwicklung, die sich in den 1970er bis Mitte der 1980er Jahre weiter verstärkte. Die Märkte wiesen zunehmend Sättigungserscheinungen auf und Konkurrenten waren immer schneller in der Lage, technische Innovationen zu kopieren. Die Qualitäten der Produkte glichen sich weiter an und gleichzeitig emanzipierte sich der Verbraucher zum kritischen und preissensiblen Marktteilnehmer, der aber aufgrund der Markeninflation einem zunehmenden „information overload“ ausgesetzt war [vgl. Meffert/Burmann 2005, 25]. Die Folge war, dass der Nachfrager beim Kauf von Produkten, seien es Marken- oder auch Nicht-Marken-Produkte, generell eine hohe und gleichbleibende Qualität erwartete und voraussetzte, sodass dieses Merkmal nicht mehr ausreichte, um einen Markenartikel abzugrenzen [vgl. ebd., 25]. Das strategische Marketing-Know-how wurde zur Erfolgsdeterminante. Marktforschung, Produktentwicklung, Preis- und Distributionspolitik rückten stärker in den Fokus, um gegen den aufstrebenden Handel, der mit der Einführung von Handelsmarken eine „Me-too“-Strategie verfolgte, ein starkes Gegengewicht zu schaffen [vgl. ebd., 24ff.].

Das Markenverständnis wandte sich ab von der merkmalsbezogenen Definition und stellte den Konsumenten in den Mittelpunkt. Gemäß dem nachfragerbezogenen, subjektiven Markenverständnis wurde ein Produkt oder nunmehr auch eine Dienstleistung allein durch die Wahrnehmung der Konsumenten zur Marke erhoben [vgl. ebd., 26]. Was aus Kundensicht keine Marke darstellte, konnte auch nicht als solche bezeichnet werden.

Auf diesem subjektiven Markenverständnis baute der verhaltens- bzw. imageorientierte Markenführungsansatz auf. Ziel war es, das Markenimage auf Seiten der Verbraucher planvoll zu beeinflussen, d.h. die Wahrnehmung des Kunden sollte dahingehend geprägt werden, dass er ein Produkt zur Marke erhob. Diese starke Fokussierung auf das Image führte dazu, dass methodische Aspekte (Operationalisierung des Markenimages und seiner Determinanten, Wechselwirkungen zwischen den Determinanten, etc.) überbetont und die Integration, d.h. die Abstimmung der einzelnen Marketing-Instrumente untereinander, vernachlässigt wurden [vgl. ebd., 26f.]. Ein parallel dazu entwickelter technokratisch-strategischer Ansatz der Markenführung versuchte diese Defizite zu beheben, indem die Integration aller Maßnahmen zur Markengestaltung in den Mittelpunkt gestellt wurde. Dies führte jedoch zu einer starken Formalisierung des Markenmanagements, welches scheinbar immer nur einem bestimmten Schema folgen musste, um erfolgreich zu sein.

2.2.3 Identitätsbasiertes Markenverständnis

Seit Beginn der 1990er Jahre haben sich die Inflation von Produkten und Marken sowie die Angleichung ihrer Qualitäten unaufhaltsam fortgesetzt. Konnten Marken früher anhand ihrer unterschiedlichen Fähigkeiten und Leistungen differenziert werden, so verlieren diese heute zu Unterscheidungszwecken an Bedeutung [vgl. Esch/Wicke 1999, 75]. Einer Studie von BBDO Consulting zufolge, betrachten 64 Prozent der Konsumenten Marken als austauschbar [vgl. BBDO Consulting 2009, 19]. In den Produktkategorien Benzin, Vollwaschmittel und Molkereiprodukte liegt die wahrgenommene Austauschbarkeit bei bis zu 84 Prozent. Allein in den Kategorien Automobil, Bekleidung und Parfum gelten Produkte als kaum substituierbar, was ihnen von 34 bis 44 Prozent der Befragten attestiert wird [vgl. ebd., 21].

Innovationsvorsprünge sind zudem aufgrund der schnellen Verbreitung von Wissen, gefördert durch den Globalisierungsprozess, und der zunehmenden Entwicklungsgeschwindigkeit neuer Technologien nur von zeitlich äußerst kurzer Dauer. Als alleiniger Wettbewerbsvorteil können sie somit nicht mehr genutzt werden [vgl. Biel 1999, 75; Meffert/Burmann 2005, 27]. Produkte, Dienstleistungen oder Investitionsgüter sind bezüglich ihrer Qualität und funktionalen Eigenschaften substituierbar, mit der Folge, dass auch die dazugehörige Markenkommunikation austauschbar ist [vgl. Esch 2012,

27].⁸ Die Effizienz kommunikativer Maßnahmen sinkt, da immer mehr Marken und ihre Botschaften gleichzeitig in die Köpfe der Verbraucher drängen. Diese sind allerdings nicht in der Lage und häufig auch nicht gewillt, alle Informationen auf- und wahrzunehmen [vgl. Esch/Wicke 1999, 17]. Es bedarf vieler Konsumenten-Marke-Kontakte, um Wahrnehmungsbarrieren zu überwinden und Gedächtnisstrukturen beim Konsumenten aufzubauen [vgl. Esch 2012, 29]. Dieser Lernprozess ist langwierig und führt bei widersprüchlichen Informationen zu Verwechslungen und diffusen Markenbildern.

Die genannten Rahmenbedingungen verlangten nach einer neuen Ansprache des Nachfragers bei der Markenführung, die ein erweitertes Verständnis des nachfragerbezogenen Markenbegriffes mit sich brachte. Meffert/Burmann erkannten, dass anstelle funktionaler Eigenschaften heute vielmehr die Identität einer Marke für das Kaufverhalten der Konsumenten von Bedeutung ist. Eine stimmige und relevante Markenidentität gewinnt das Vertrauen der Verbraucher und damit deren Treue und Kaufkraft [vgl. Meffert/Burmann 2005, 30].

Gemäß des ganzheitlich ausgerichteten identitätsbasierten Markenverständnisses wird die Marke deshalb heutzutage als ein Nutzenbündel verstanden, welches aus materiellen und immateriellen Komponenten besteht [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 7].⁹ Erstere verkörpern den sachlich-funktionalen Nutzen, den eine Marke durch ihre Fähigkeiten und Eigenschaften erbringt, wohingegen letztere einen symbolischen Nutzen beschreiben [vgl. ebd., 7].¹⁰ Für die Differenzierung und somit den Aufbau und die Stärke von Marken sind die Nutzenkomponenten von teils unterschiedlicher Bedeutung. Ihre größte Wirkung erzielen sie jedoch dann, wenn beide Nutzenkomponenten zur Unterscheidung von Konkurrenzmarken beitragen [vgl. ebd., 7].

⁸ Blindtests beweisen, dass Marken nicht zwangsläufig von besserer Qualität sein müssen. Ein bekanntes Beispiel ist der Vergleich von Coca-Cola und Pepsi. Bei einem Test mit Darbietung der Marken bevorzugten 65 Prozent der Befragten die klassische Coke, während bei einem Blindtest 51 Prozent die Pepsi-Cola vorzogen [vgl. Esch/Wicke 1999, 7]. Hierbei handelt es sich um den so genannten Halo-Effekt. Konsumenten bewerten bestimmte Produkteigenschaften automatisch besser, wenn das Image der Marke positiv oder stärker emotional aufgeladen ist [vgl. ebd., 7].

⁹ In älteren Veröffentlichungen wird auch der Begriff „identitätsorientiert“ anstelle von „identitätsbasiert“ verwendet [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 7]. In der jüngeren Literatur hat sich jedoch letzterer durchgesetzt [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 359; Burmann/Meffert 2007, 163], weshalb diese Arbeit den Begriff „identitätsbasiert“ verwendet.

¹⁰ Für den symbolischen Nutzen wird bei Esch auch der Ausdruck „psychosozialer Nutzen“ gebraucht [vgl. Esch 2012, 103]. Der symbolische Nutzen geht über die funktionalen Eigenschaften einer Marke hinaus und spiegelt relevante Motivatoren des Entscheidungsverhaltens der Konsumenten wider [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 55f.]. D.h. die Marke steht symbolhaft für bestimmte Werte oder Lebensstile. Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 2.4.3.

Marken müssen folglich nach heutiger Auffassung einen Nutzen erbringen, sowohl für den Träger der Marke, sprich den Hersteller oder Dienstleister, als auch für den Konsumenten. Der Markennutzen soll im Folgenden, nach einer Betrachtung der Ziele der Markenführung und der Markenfunktionen, für beide Seiten beleuchtet werden.

2.3 Ziele der Markenführung

Der Begriff Markenführung oder synonym Markenmanagement (engl.: Brand Management) bezeichnet den andauernden Prozess des Aufbaus, der Stärkung und Pflege von Marken sowie die Gestaltung von Markenarchitekturen und die Führung der entsprechenden Marken in einem Unternehmen [vgl. Kernstock/Esch/Tomczak 2006, 13]. Das langfristige und über allem stehende Ziel (Globalziel), welches Unternehmen mit der Markenführung verfolgen, ist die Sicherung ihrer Existenz, operationalisiert durch den Erhalt oder die Steigerung des Unternehmenswertes [vgl. ebd., 15]. Dem geht die Erreichung wesentlicher ökonomischer Ziele, wie z.B. die Steigerung des Produktabsatzes und des Markenwertes oder eine Reduktion der Kundenbindungskosten, voraus [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 358; sowie ausführlich: Esch/Wicke 1999, 42 ff.]. Diese beiden Zielstufen sind durch eindeutig mess- und quantifizierbare Zielgrößen gekennzeichnet, jedoch nur zu erreichen, wenn der Verbraucher in seinem Verhalten präferenzwirksam beeinflusst und so zu einem „dauerhaften und treuen Kunden der eigenen Marke“ [Langner 2003, 17] gemacht werden kann. Die Erreichung der ökonomischen Ziele lässt sich demnach nur indirekt über verhaltenswissenschaftliche Ziele realisieren (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Ziele des Markenmanagements
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch/Wicke 1999, 43

Damit beim Verbraucher das gewünschte Kaufverhalten ausgelöst wird, muss er zunächst über ein adäquates Markenwissen verfügen. Der Aufbau von entsprechenden Gedächtnisstrukturen ist deshalb ein wesentliches, verhaltenswissenschaftliches Ziel. Diese Vorstellungen und Kenntnisse bezüglich einer bestimmten Marke lassen sich

durch so genannte Schemata darstellen. Allgemein sind darunter „große, komplexe Wissenseinheiten, die die typischen Eigenschaften und standardisierte Vorstellungen zu bestimmten Sachverhalten, Ereignissen oder Objekten umfassen“ [Esch/Wicke 1999, 47] zu verstehen. Sie erleichtern die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung und prägen dadurch, „was wir wahrnehmen und wie wir etwas wahrnehmen“ [ebd., 47]. Das semantische Netzwerk in Abb. 2 stellt das Markenwissen und die verknüpften Assoziationen auszugsweise am Beispiel der Marke Milka dar.

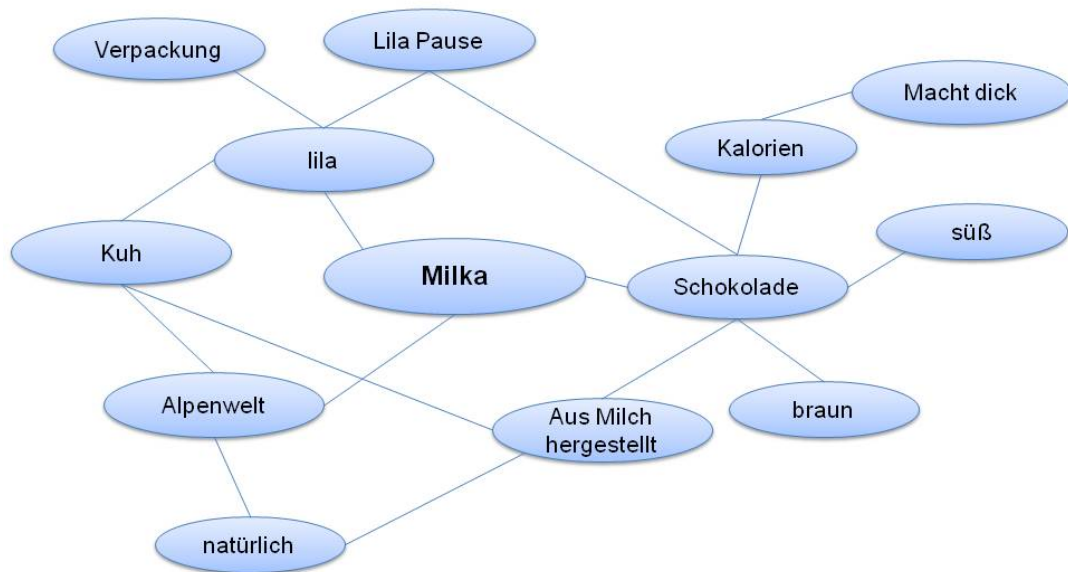


Abb. 2: Semantisches Netzwerk des Markenwissens zu Milka
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch/Wicke 1999, 48

Das Markenwissen wird ferner durch die Komponenten Markenbekanntheit und Markenimage beschrieben [vgl. Langner 2003, 18]. Die Markenbekanntheit gilt dabei als Grundvoraussetzung [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 364] für die Entstehung eines „einzigartigen und relevanten Markenimages“ [Esch/Wicke 1999, 43]. Erst dieses Vorstellungsbild in den Köpfen der Konsumenten ermöglicht die Abgrenzung von Konkurrenzangeboten und schafft beim Kunden spezifische Markenpräferenzen [vgl. ebd., 43]. Erfüllt das Produkt zudem die Qualitätsanforderungen der Konsumenten und dient ihnen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse, so bauen diese Vertrauen zur Marke auf und werden sie bei künftigen Wahlprozessen gegenüber anderen Produkten vorziehen. Dieses Verhalten wird als Markentreue (Loyalität) bezeichnet [vgl. ebd., 44].

Bekanntheit, Vertrauen, Loyalität und Präferenz sind demnach die entscheidenden verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen, die aufgebaut und gestärkt werden müssen, um ökonomische Interessen zu verwirklichen.

2.4 Funktionen und Nutzen stiftende Wirkung von Marken

2.4.1 Markenfunktionen

Bei einer allgemeinen Betrachtung der Funktionen von Marken, hebt Kirchgeorg besonders die Identifikations-, Differenzierungs- bzw. Orientierungsfunktion, die Kompetenz-, Vertrauens- und Imagefunktion hervor [vgl. Kirchgeorg 2005, 594]:

- *Identifikationsfunktion*: Durch die Markierung von Produkten und Dienstleistungen können diese schneller von den Nachfragern identifiziert werden.
- *Differenzierungs- bzw. Orientierungsfunktion*: Die Verknüpfung der Marke mit kognitiven (z.B. Stromverbrauch, PS-Zahl) und affektiven Inhalten (z.B. umweltschonend, Fahrspaß) bietet den Nachfragern Orientierung und ermöglicht dem Anbieter die Abgrenzung von Konkurrenten.
- *Kompetenzfunktion*: Die Kommunikation und das Erlebnis einzigartiger Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale, die für den Nachfrager relevant sind, vermitteln Kompetenz.
- *Vertrauensfunktion*: Entspricht das Markenversprechen auch dem Markenerlebnis auf Seiten der Nachfrager, d.h., machen diese wiederholt positive Erfahrungen mit dem Produkt oder der Dienstleistung, dann bauen sie Vertrauen zur Marke auf.
- *Imagefunktion*: Marken sind ein Bündel verdichteter Informationen mit all den dazugehörigen Assoziationen. Dies ermöglicht den Aufbau spezieller Vorstellungsbilder (Images) in den Köpfen der Konsumenten.

Welche Funktionen eine Marke erfüllt, wird in der Literatur allerdings unterschiedlich beschrieben. Burmann/Meffert/Koers [vgl. 2005, 11f.] beschränken sich bspw. aus Nachfrager-Sicht auf drei wesentliche Markenfunktionen: die Orientierungs- und Informationsfunktion, die Vertrauensfunktion sowie die symbolische Funktion.¹¹ Es ist deshalb festzustellen, dass Markenfunktionen unterschiedlich detailliert betrachtet und aufgefasst werden können. Daher ist ein Blick auf deren Nutzen stiftende Wirkung sowohl für den Anbieter als auch den Nachfrager zweckmäßig.

¹¹ Die symbolische Funktion umfasst verschiedene Aspekte wie z.B. die Prestigefunktion. Dazu zählt auch die identitätsvermittelnde oder gar identitätsstiftende Wirkung von Marken. Die symbolische Funktion korreliert mit dem symbolischen Nutzen (vgl. FN 10). Für weitere Ausführungen zur symbolischen Funktion und den daraus resultierenden Nutzen siehe Kapitel 2.4.3.

2.4.2 Nutzen aus Sicht der Markenanbieter

Wie aus Kapitel 2.2 hervorgeht, erbrachten Marken bzw. Markierungen für ihren „Besitzer“ zunächst primär eine Kennzeichnungsfunktion. Aus der Anonymität der Produkte sollten sich die Güter eines bestimmten Händlers hervorheben. Diese einfachen Herkunfts- bzw. Besitzzeichen wurden umso wichtiger, je mehr Produkte auf den Markt drängten. Deshalb dienen Marken nach wie vor zur Differenzierung und Abgrenzung von Konkurrenzangeboten, mit der Konsequenz, dass sie beim Nachfrager Präferenzen für das eigene Angebot schaffen [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 12].

Eine Marke, die eine hohe Loyalität und Kundenbindung erzielt und dadurch für Kontinuität in der Absatzentwicklung sorgt, gewährt dem Markenanbieter (Planungs-) Sicherheit [vgl. Esch 2012, 24]. Stabile Absätze senken das wirtschaftliche Risiko und versetzen das Unternehmen in die Lage, auf den Finanzmärkten zu zinsgünstigeren Bedingungen Fremdkapital aufnehmen zu können. Gleichzeitig profitiert es von einer Steigerung des Unternehmenswertes [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 13]. Eine hohe Kundenbindung bewirkt weiterhin eine Kostenreduktion, da es günstiger ist bestehende Kunden zu halten, als neue zu gewinnen [vgl. Esch 2012, 24].

Darüber hinaus bieten erfolgreiche Marken, denen es gelingt, sich gegenüber Konkurrenzangeboten als einzigartig zu positionieren, einen größeren preispolitischen Spielraum und Wachstumspotenziale für den Anbieter [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 15]. Neue Absatzmärkte und Zielgruppen können erschlossen oder neue Produkte unter demselben Markennamen eingeführt werden [vgl. Esch 2012, 24]. Durch Mehrmarkenstrategien lassen sich zudem einzelne Marktsegmente gezielter und differenzierter bearbeiten [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 15].

Neben der Generierung von Halo-Wirkungen (vgl. FN 8) und den daraus resultierenden Rückkopplungen auf das Unternehmen im Allgemeinen [vgl. Esch 2012, 24] erklärt Biel, dass der Verbraucher zudem einer starken Marke Fehler verzeiht, ihr sozusagen eine zweite Chance einräumt [vgl. Biel 1999, 68]. Als Beispiel nennt er, dass das Flopp-Produkt Betamax der Marke Sony keinen Schaden zufügen konnte.¹² Ob dies allerdings für jede Marke gilt, muss bezweifelt werden. Für starke, etablierte Marken mag dieser Nutzen tatsächlich vorhanden sein.

¹² Betamax ist ein Magnetbandsystem von Sony, das zur Aufzeichnung von analogen Video- und Audiosignalen diente. Jedoch war es nicht konkurrenzfähig zu anderen Formaten wie bspw. VHS, deshalb wurde die Produktion eingestellt.

Eine weiterer Nutzen, der sowohl bei Biel [vgl. ebd., 69] als auch Esch [vgl. Esch 2012, 24] genannt wird, ist der Schutz gegenüber Einflüssen von Wettbewerbern. Eine starke Marke ist resistenter gegenüber aggressiven Preiskampagnen, da sie über eine stärkere Position im Markt verfügt und deshalb kaum Absatzeinbrüche erleidet. Starke Marken bauen außerdem Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten auf.

2.4.3 Nutzen aus Sicht der Markennachfrager

Schon Domizlaff erkannte, dass die Marke für den Verbraucher ein Versprechen für die einwandfreie Qualität eines Produktes ist [vgl. Domizlaff 1982, 79f.]. Er schrieb daher: „Die Voraussetzung der natürlichen Markenbildung ist die Warenqualität“ [ebd., 79]. Sie ist der Anker für das Vertrauen der Verbraucher [vgl. ebd., 80]. Auch Mellerowicz stellte fest, dass Marken den Konsumenten Orientierung, Sicherheit und eine persönliche Beziehung zum Hersteller oder dem Produkt bieten [vgl. Mellerowicz 1963, 5f.].

Für den Verbraucher sind Marken nach wie vor eine wichtige Orientierungshilfe auf dem von einer Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen überschwemmten Markt. Die Marke dient als Informationsanker für Produkteigenschaften und Assoziationen und wird deshalb auch als „information chunk“ [Jacoby/Szybillo/Busato-Schach 1977, 210] bezeichnet. Sie ist eine Verdichtung von Informationen [vgl. Esch/Wicke 1999, 11], die – vorausgesetzt es bestehen entsprechende Gedächtnis- und Wissensstrukturen – beim Konsumenten automatisch abgerufen werden, wenn er mit der Marke in Kontakt kommt. Burmann/Meffert/Koers argumentieren, dass Marken daher der Bequemlichkeit des Menschen entgegenkommen, indem sie den Suchaufwand verringern [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 10]. Die gespeicherten Markeninformationen bzw. Markenassoziationen ergeben ein Image in der Vorstellung des Verbrauchers, anhand dessen er Produkte bezüglich ihrer Eignung zur Bedürfnisbefriedigung bewerten und auswählen kann [vgl. ebd., 10]. Das Entscheidungsverhalten wird dadurch maßgeblich vereinfacht, da nicht jedes einzelne Produktattribut immer wieder von Neuem analysiert und bewertet werden muss [vgl. Biel 1999, 69]. Folglich erleichtern Marken dem Verbraucher die Orientierung auf dem Markt und ermöglichen ihm eine schnellere Wiedererkennung und Identifikation bestimmter Waren [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 10].

Hat der Verbraucher wiederholt positive Erfahrungen mit der Marke gemacht, so bringt er ihr Vertrauen entgegen und sein subjektiv empfundenes Kaufrisiko reduziert sich [vgl. Esch/Wicke 1999, 11]. Die Marke bietet ihm Sicherheit aufgrund eines impliziten Qualitätsversprechens [vgl. Biel 1999, 69]. Sie gewinnt aber auch dann das Vertrauen des Nachfragers, wenn sie ihm über eine längere Zeit bekannt ist, ohne dabei negativ aufzufallen. Dieses Phänomen wird als Mere-Exposure-Effekt bezeichnet [vgl. Esch 2012, 295].

Weiterhin dient die Marke als „emotionaler Anker“ [Esch/Wicke 1999, 11] und erfüllt einen symbolischen Nutzen. Der symbolische Nutzen von Marken ist sehr breit gefächert, jedoch und gerade deshalb hat er „bezüglich der Beeinflussung des Verhaltens interner und externer Bezugsgruppen der Marke oft die größte Bedeutung“ [Burmann/Meffert/Koers 2005, 12] im Vergleich zum Nutzen, der von den funktionalen Eigenschaften der Marke ausgeht.

Zum symbolischen Nutzen zählt z.B. die Prestigefunktion [vgl. ebd., 12]. So können bspw. bestimmte Luxusmarken wie etwa Rolex oder Porsche, sprich Waren, deren Kauf oder Besitz über die schlichte Bedürfnisbefriedigung hinausgeht, zur Selbstdarstellung dienen [vgl. Aaker, D. A. 1996, 153]. Aber auch Marken wie Marlboro oder Apple können für diese Zwecke genutzt werden. Dies ist möglich, da mit Marken bestimmte Vorstellungen, Assoziationen und Werte verbunden sind, die menschlichen Eigenschaften ähneln [vgl. ebd., 155]. Die Marke verfügt über eine eigene Persönlichkeit.¹³ Durch den gezielten Kauf oder Besitz einer Marke überträgt der Konsument diese Attribute auf sich selbst. Die Kongruenztheorie besagt, dass der Verbraucher dabei diejenige Marke bevorzugt, deren wahrgenommenen Werte seinem eigenen Wertesystem entsprechen [vgl. Hieronimus/Burmann 2005, 379]. Die Markenwahl hängt jedoch nicht nur von der tatsächlichen Identität eines Nachfragers, sondern auch von seinem idealen Selbstkonzept ab [vgl. Aaker, D. A. 1996, 153]. Marken dienen deshalb zur Identitätsvermittlung bzw. entfalten eine identitätsstiftende Wirkung [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 12]. Sie erfüllen für den Verbraucher somit eine Kommunikationsfunktion innerhalb seines sozialen Umfelds. Mithilfe von Marken kann er sich bewusst abgrenzen oder auch eine Gruppenzugehörigkeit demonstrieren. Manche Marken, wie z.B. Harley Davidson, verkörpern dabei ganze Lebensstile bzw. Wertvorstellungen, sodass Burmann/Meffert/Koers gar von einer „sinnstiftenden Wirkung“ [ebd., 12] sprechen.

¹³ Jennifer L. Aaker untersuchte die Markenpersönlichkeit und fand hierbei Parallelen zu den „großen fünf“ Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit. Die Markenpersönlichkeit lässt sich durch die Dimensionen Aufrichtigkeit, Erregung/Spannung, Kompetenz, Kultiviertheit und Robustheit beschreiben. Facetten dieser Persönlichkeitsdimensionen sind bspw. die Attribute bodenständig, ehrlich, temperamentvoll, modern, zuverlässig, vornehm oder naturverbunden [vgl. hierzu ausführlich Aaker, J. L. 1999, 91 – 102].

3 Identitätsbasierte Markenführung

3.1 Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Wie in Kapitel 2.1 erläutert, herrscht über die Definition des Markenbegriffs Uneinigkeit. Im deutschsprachigen Raum ist vor allem die Definition der Marke als Nutzenbündel und der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung verbreitet und anerkannt.¹⁴

Aus Anbietersicht ist der Erfolg einer Marke durch ihre Markenstärke, d.h. ihre Relevanz für das Konsumentenverhalten, und ihren Markenwert operationalisierbar, wobei die Markenstärke als Voraussetzung für den Markenwert gilt [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 38].¹⁵ Burmann/Meffert sehen in der Identität einer Marke die wichtigste Basis zum Aufbau von starken Marken, da diese der Marke Authentizität verleiht und sie gegenüber Konkurrenzangeboten differenziert [vgl. ebd., 39]. „Die Hauptaufgabe des identitätsorientierten Markenmanagements liegt daher in der Schaffung einer eigenständigen Markenidentität durch eine aufeinander abgestimmte, im Zeitablauf im Wesentlichen stabile Gestaltung und Vermittlung aller Komponenten der Markenidentität und der Durchsetzung eines gemeinsamen Vorstellungsbildes von der Marke in den Köpfen aller internen und externen Zielgruppen“ [ebd., 67].

Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung fügt deshalb der klassischen Outside-In-Perspektive vorheriger Managementansätze eine Inside-Out-Perspektive hinzu. Der Fokus liegt nicht mehr allein auf der Wahrnehmung der Marke durch den Nachfrager (externe Perspektive), sondern wird um eine interne Perspektive erweitert [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 359f.]. Diese „analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen innerhalb derjenigen Institution, die die Marke trägt“ [Burmann/Meffert 2005a, 51]. Das Selbstbild einer Marke wird als Markenidentität definiert, während das Fremdbild als Markenimage bezeichnet wird [vgl. Esch 2012, 81].

3.1.1 Markenidentität

Bereits Domizlaff – die erste Auflage seines Lehrbuchs der Markentechnik erschien 1939 – verglich die Marke mit einem Menschen, einem guten Freund, und verstand die Markenidentität ähnlich wie die Identität einer Person [vgl. Domizlaff 1982, 141]. Die

¹⁴ Für die exakte Definition des Markenbegriffes siehe Kapitel 2.1.

¹⁵ Zum Markenwert vgl. Kapitel 3.2.3.

Markenidentität ist „eine Kombination mehrerer Merkmale oder Eigenschaften, die aufeinander abgestimmt sein müssen und letztlich ein und dieselbe Person widerspiegeln“ [Burmann/Meffert 2005a, 56]. Sie umfasst die wesensprägenden Merkmale, die mit einer Marke durch interne und externe Zielgruppen verbunden werden und die schließlich im Markenimage ihren Niederschlag finden sollen [vgl. ebd., 52].



Abb. 3: Aufbau und Dimensionen der Markenidentität nach Aaker
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch 2012, 96 und Aaker, D. A. 1996, 79

Gemäß dem Identitätsansatz von David A. Aaker besteht die Markenidentität aus einer Kern-Identität (*core identity*) und einer erweiterten Identität (*extended identity*) [vgl. Aaker, D. A. 1996, 85ff.]. Die Merkmale der Kern-Identität sind essenziell für die Marke, ihre Bedeutung und ihren Erfolg, da sie der Anker für alle Assoziationen sind, die beim Nachfrager hervorgerufen werden sollen. In der Konsequenz dürfen diese Merkmale nicht oder nur geringfügig verändert werden, um die Markenidentität nicht zu verwässern oder gar zu beschädigen [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 56]. David A. Aaker bezeichnet sie deshalb auch als „timeless“ [Aaker, D. A. 1996, 87] im Gegensatz zur erweiterten Markenidentität, Markenpositionierung und zur Markenkommunikation, die allesamt Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen und Zielgruppenbedürfnisse unterliegen können und müssen. Die erweiterte Markenidentität vervollständigt schließlich das Bild der Marke und fügt weitere Merkmale hinzu, die zwar Teil der Identität, jedoch im Zeitverlauf variabler sind. [vgl. Esch 2012, 95].

Um die Markenidentität zu bestimmen, schlägt David A. Aaker eine vierteilige Betrachtungsweise der Marke vor, hinsichtlich der Marke als Produkt, Organisation, Person und als Symbol [vgl. Aaker, D. A. 1996, 78ff.]. Anhand dieser unterschiedlichen Perspektiven können Markenmanager einzelne Merkmale ableiten, wobei nicht alle Perspektiven mit all ihren Dimensionen zur Geltung kommen müssen (vgl. Abb. 3).

Einen ähnlichen Ansatz zur Markenidentität verfolgen Meffert/Burmann/Kirchgeorg. Sie vertreten die Ansicht, dass die Markenidentität aus sechs grundlegenden Komponenten besteht (vgl. Abb. 4) [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 362f.].



Abb. 4: Komponenten der Markenidentität nach Meffert
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 362

Als Basis der Markenidentität gilt die Markenherkunft, da diese als erste von der Zielgruppe wahrgenommen wird. Hier ist auch wieder der historische Bezug zur Markierung von Gegenständen als Herkunftsnachweis zu finden. Die Markenvision gibt die Richtung an, in die sich eine Marke langfristig entwickeln soll. Die Markenkompetenzen bezeichnen die organisationalen Fähigkeiten auf Anbieterseite, d.h. was der Markenträger, sprich das Unternehmen und seine Mitarbeiter, in der Lage ist, zu leisten. Die Überzeugungen des Managements und der Mitarbeiter werden in den Markenwerten reflektiert. Diese repräsentieren den emotionalen Teil der Markenidentität und sollten, beschränkt auf wenige Aussagen, einen Bezug zum Markennutzenversprechen herstellen. Die Markenpersönlichkeit beschreibt, wie eine Marke kommuniziert werden soll, d.h. wie sie auf verbaler und non-verbaler Ebene auftritt und sich darstellt. Die Markenleistungen leiten sich aus den Markenkompetenzen ab und beschreiben, wie Nachfrager die Marke nutzen können. Dabei ist auf einen hohen Fit zu den anderen Komponenten zu achten, um die Glaubwürdigkeit der Marke zu gewährleisten, „denn letztlich wird eine Marke stets ganzheitlich wahrgenommen“ [vgl. ebd., 363]. Des Weiteren müssen auch bei diesem Ansatz nicht alle Komponenten ausgeprägt bzw. definiert sein [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 57].

3.1.2 Markenimage

Burmann/Meffert verstehen unter dem Markenimage das „in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke“ [Burmann/Meffert 2005a, 53]. Das Image, das ein Nachfrager von einer Marke besitzt, ist stets geprägt durch seine individuelle und subjektive Aufnahme und Verarbeitung von Informationen, die eine Marke aussendet [vgl. ebd., 53]. Für den Konsumenten ist dabei besonders interessant, inwiefern die Marke geeignet ist, seine Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 364].

Markenbekanntheit

Damit sich beim Nachfrager ein Vorstellungsbild zu einer Marke aufbauen kann, muss sie ihm zunächst bekannt sein. David A. Aaker beschreibt die Markenbekanntheit als „the strength of a brand's presence in the consumer's mind“ [Aaker, D. A. 1996, 10]. Der Grad der Markenbekanntheit reicht dabei von passiver über aktive Markenbekanntheit hin zu einer „top of mind“- oder gar die Produktkategorie dominierende Position [vgl. ebd., 10].



Abb. 5: Stufen der Markenbekanntheit
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch 2012, 65

Unter passiver Markenbekanntheit wird das Erinnern einer Marke mittels visueller oder akustischer Unterstützung verstanden [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 53f.] Dieser Effekt des bloßen Wiedererkennens wird auch als Brand Recognition bezeichnet. Das aktive Erinnern ohne Hilfsmittel wird als Brand Recall bezeichnet [vgl. ebd., 53f.]. Eine „top of mind“-Position innerhalb einer bestimmten Produktkategorie nimmt eine Marke dann ein, wenn sie die erste ist, an die sich ein Verbraucher erinnert [vgl. Aaker, D. A. 1996,

10]. Ein Beispiel hierfür sind etwa Apples Produkte iPod und iPad für die Kategorien MP3-Player und Tablet oder Coca-Cola im Soft-Drink-Bereich. Diese Marken werden sehr wahrscheinlich als erste genannt, fragt man Verbraucher nach Produkten in den entsprechenden Kategorien. Eine Steigerung dieses Effektes zeigt sich bspw. bei Tempo, Edding, Labello und Jeep, die sich von Markennamen zu Synonymen für Papiertaschentücher, Permanentmarker, Lippenpflegestifte und Geländewagen entwickelt haben und mittlerweile im allgemeinen Sprachgebrauch akzeptierte Bezeichnungen für ganze Produktkategorien sind. Sie verfügen über eine dominierende Markenbekanntheit, d.h. sie sind „the only brand recalled“ [ebd., 10].

Je höher eine Marke bezüglich ihrer Bekanntheit in die Pyramide aus Abb. 5 eingeordnet werden kann, umso relevanter ist sie beim Kaufprozess, und umso wahrscheinlicher ist es, dass der Konsument seine Kaufentscheidung zugunsten dieser Marke fällt [vgl. Esch 2012, 65]. Jedoch gilt es zu bedenken: „[...] high recognition is not necessarily the mark of a strong brand – it is associated with weak ones as well“ [Aaker, D. A. 1996, 15]. Eine hohe Bekanntheit sagt noch nichts über das Image einer Marke aus. Eine Marke kann eine hohe aktive Bekanntheit bei einem gleichzeitig negativen Markenimage besitzen.

Des Weiteren ist es nicht immer notwendig, dass die Marke aktiv erinnert wird, insbesondere dann, wenn die Markenwahl am Point of Sale (PoS) getroffen wird [vgl. Rossiter/Percy 1999, 498f.]. Hierbei reicht einfache Markenrecognition, gestützt durch Produktaufmachung und -verpackung, Logo oder Markenname, aus. Entsteht allerdings vor dem Vorhandensein einer tatsächlichen Kaufsituation ein Bedürfnis bezüglich eines bestimmten Produktes, so muss es aus Anbietersicht das Ziel sein, dass der Verbraucher die eigene Marke fernab vom PoS ungestützt erinnert [vgl. ebd., 498f.].

Komponenten des Markenimages

Das Markenimage setzt sich aus drei Komponenten zusammen: das subjektive Markenwissen sowie der daraus abgeleitete funktionale und symbolische Nutzen, den eine Marke gegenüber einem Nachfrager erbringt [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 364f.]. Bereits in Kapitel 2.4.3 wurde darauf verwiesen, dass gerade der vermittelte und durch die Zielgruppe wahrgenommene symbolische Nutzen verhaltensrelevant ist, während physische Markenattribute durch ihre Austauschbarkeit wenig kaufentscheidend wirken. Einfluss auf das Konsumentenverhalten hat die Marke folglich nur, wenn sie mit einem Zusatznutzen, einem „added value“ ausgestattet ist [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 9]. Der Zusatznutzen oder auch Mehrwert entspringt dabei der Wahrnehmung des Verbrauchers beim Vergleich des Markenproduktes mit einem unmarkierten Angebot, welches dieselben Grundbedürfnisse befriedigt [vgl. ebd., 9].

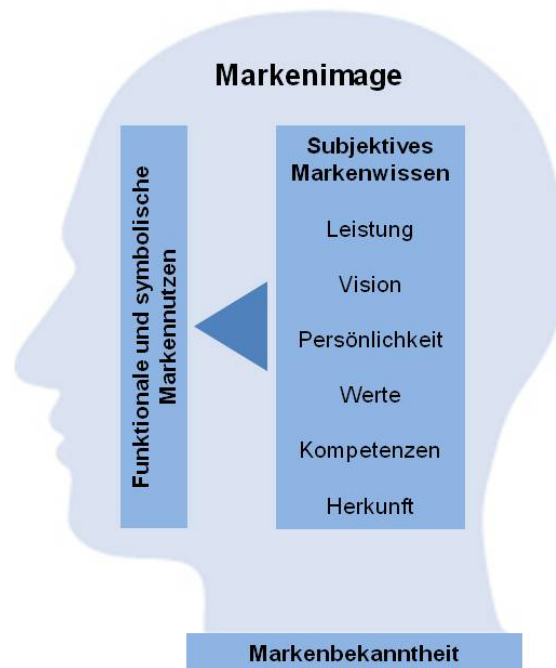


Abb. 6: Komponenten des Markenimages nach Meffert
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 365

Wie aus Abb. 6 hervorgeht, ist die Markenbekanntheit die Basis für das Markenimage. Darüber hinaus ist erkennbar, dass das subjektive Markenwissen die Komponenten der Markenidentität widerspiegelt. Eine Betrachtung des Zusammenhanges zwischen Selbst- und Fremdbild einer Marke soll zu einem ganzheitlichen Verständnis des Konzepts der identitätsbasierten Markenführung beitragen.

3.1.3 Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage

Die Markenidentität ist der Ausgangspunkt in der Markenführung. Esch betont richtigerweise, dass sich eine erfolgreiche Markenführung stets an der Markenidentität ausrichten muss, anstatt sich an dem im Zeitverlauf veränderlichen Markenimage zu orientieren [vgl. Esch 2012, 81f.]. Die Identität einer Marke gibt eine klare und eindeutige Entwicklungsrichtung für das Markenmanagement vor. Wichtig ist hierbei, Kontinuität und Ausdauer zu bewahren.

Die Umsetzung der Markenidentität wird als Markenpositionierung bezeichnet und ist gemeinsam mit der Entwicklung der Markenidentität ein Teil der Aktionsebene [vgl. ebd., 90]. Das Markenimage in seiner Funktion als „Akzeptanzkonzept“ [Burmann/Meffert 2005a, 52] ist Teil der Wirkungsebene und dient als Spiegel für den Erfolg des Identitätstransfers [vgl. ebd., 52]. Wichtig bei der Umsetzung ist, dass das Markennutzenversprechen den Markenerwartungen der Zielgruppe entspricht und

auch das Markenverhalten an allen Kontaktpunkten des Nachfragers mit der Marke (Brand Touch Points) identitätskonform ist.¹⁶ Damit das Markenerlebnis den Markenerwartungen auf Seiten externer Zielgruppen entspricht und somit ein glaubwürdiges und positives Markenimage entsteht, muss das Markenverhalten interner Zielgruppen mit dem Markenversprechen übereinstimmen [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 361]. Die beschriebenen Zusammenhänge verdeutlicht Abb. 7.

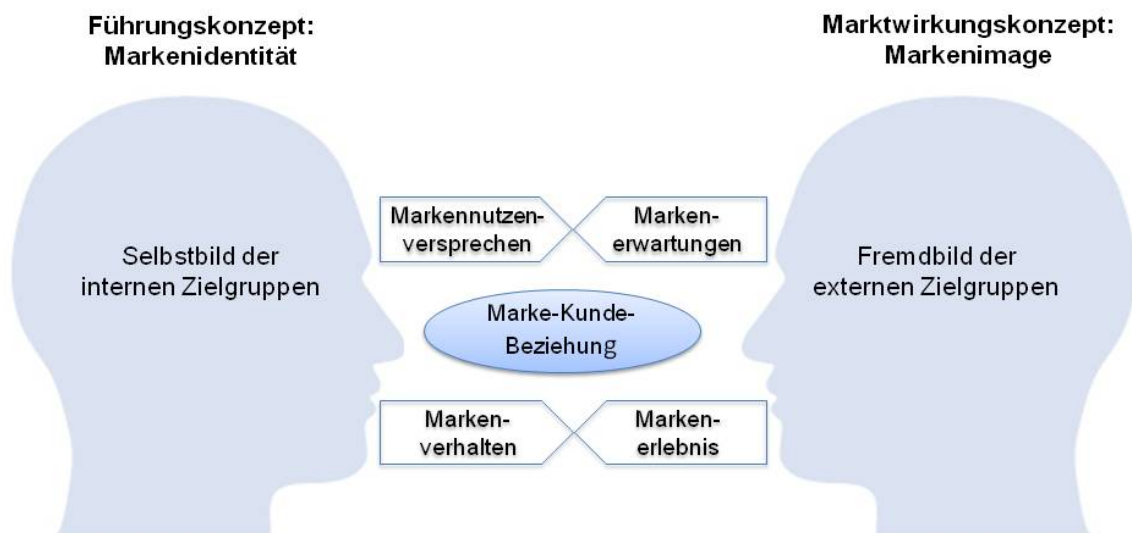


Abb. 7: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 360

Ziel aller Positionierungsmaßnahmen muss es demnach sein, eine möglichst hohe Übereinstimmung (Fit) zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild der Marke zu erzielen [vgl. Esch 2012, 92; Burmann/Meffert 2005b, 74]. Wichtig ist, dass hierbei vom idealen Selbstbild, sprich der Soll-Identität ausgegangen wird. Kurz gefasst bedeutet dies:

$$\text{Soll-Identität} = \text{Ist-Identität} = \text{Ist-Image} = \text{Soll-Image}$$

Geht man auf die einzelnen Komponenten von Markenidentität und Markenimage ein, so lassen sich auch hier Zusammenhänge erkennen, wie sie bei Burmann/Meffert formuliert sind [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 65]. Demgemäß beeinflussen die Identitätsdimensionen Persönlichkeit, Werte und Vision, welchen symbolischen Nutzen der Nachfrager durch eine Marke erfüllt sieht. Die Art und Beschaffenheit der Markenleistungen bestimmt den im Markenimage verankerten funktionalen Nutzen.

¹⁶ Unter Markenverhalten sind „die Produkt- und Serviceleistungen der Marke, das Verhalten sämtlicher Mitarbeiter einer Marke im Kontakt zum Nachfrager und darüber hinaus alle weiteren Kontakte des Nachfragers mit der Marke“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 360f.] zu verstehen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden Begriffen Markenidentität und Markenimage ist ihre Steuerbarkeit. Während die Markenidentität durch den Anbieter aktiv entwickelt und nach strategischen Überlegungen im Unternehmen verankert wird, ist das Markenimage nur begrenzt beeinflussbar [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 360]. Es formt sich mit zeitlicher Verzögerung und ist nur allmählich über langwierige Lernprozesse auf Seiten der externen Zielgruppen aufzubauen [vgl. Esch 2012, 81].

3.2 Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung

Damit der Markenführungsprozess dauerhaft erfolgreich ist, muss es gelingen, klare Markenimages in den Köpfen der Konsumenten zu verankern, denn erst dadurch werden Marken einzigartig und – ein positives und relevantes Image vorausgesetzt – erzeugen beim Konsumenten eindeutige Präferenzen. Wie im vorhergehenden Kapitel erläutert, muss deshalb die gewünschte Markenidentität in ein entsprechendes Markenimage bei den externen Zielgruppen umgesetzt werden. Dazu wird die Markenpositionierung genutzt, unter der die „aktive, zielorientierte Anwendung der Marketing-Mix-Instrumente, insbesondere der Markenkommunikation [verstanden wird/S. L.], mit dem Ziel, die Marke derart im Bewußtsein der Zielgruppen zu verankern, daß sie für die *Zielgruppe* attraktiv ist und sich gleichzeitig möglichst stark von den *Konkurrenzmarken abgrenzt*, damit die Marke den konkurrierenden Angeboten vorgezogen wird“ [Langner 2003, 22 Hervorheb. i. O.]. Dies gelingt nur, wenn die Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrager angesprochen werden, sodass die Marke für die Befriedigung dieser als relevant wahrgenommen und gegenüber Konkurrenzangeboten bevorzugt wird.

Der Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung lässt sich in Abb. 8 nachvollziehen. Er wird in die drei Phasen strategisches und operatives Markenmanagement und Markencontrolling eingeteilt. Das Markencontrolling sollte dabei stets alle Phasen der Markenführung begleiten und das strategische und operative Markenmanagement mit Informationen unterstützen [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 378], da erst durch eine kontinuierliche Überprüfung der Wahrnehmung auf Seiten der Kunden der Erfolg der Positionierungsmaßnahmen bewertbar wird [vgl. Esch 2012, 117f.].

3.2.1 Strategisches Markenmanagement

Die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Markenmanagement ist eine umfassende Analyse der Konsumenten (Trends, Bedürfnisse, Marktsegmente, etc.), der relevanten Wettbewerber (Markenidentitäten und -images, Stärken, Schwächen, etc.) und der eigenen Marken (vorhandene Images, Markenherkunft, Stärken und Fähigkeiten, Unternehmenswerte, etc.) [vgl. Aaker, D. A. 1996, 78]. Diese Ergebnisse geben den

Rahmen für das gesamte strategische und operative Markenmanagement vor. Darauf basierend muss die Ist-Identität der Marke aus der Innensicht erforscht werden, bevor diese dann an der Außensicht durch externe Zielgruppen überprüft und mit den Images von Wettbewerbern verglichen wird [vgl. Esch 2012, 116f.]. Daraus lässt sich schließlich die Soll-Identität auf Grundlage des Markenidentitätsansatzes von David A. Aaker (vgl. Kapitel 3.1.1) ableiten.

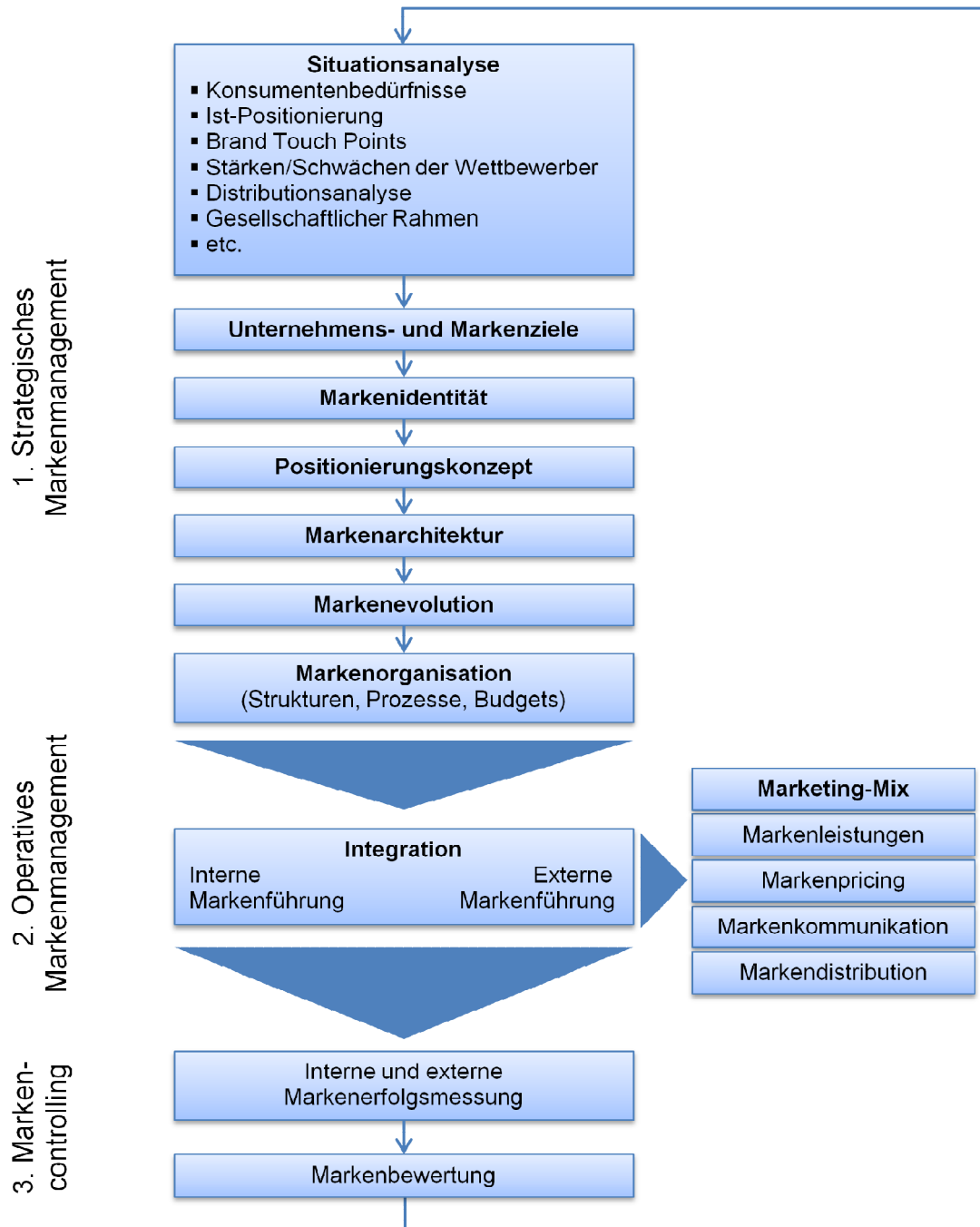


Abb. 8: Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 366 und Burmann/Meffert 2005a, 76

Die Entwicklung der Markenidentität ist von größter Wichtigkeit. Sie muss auf Grundlage der Unternehmensphilosophie¹⁷ – umfasst den Unternehmenszweck¹⁸ sowie die Unternehmenswerte und Grundsätze¹⁹ – und der Vision²⁰ des Unternehmens gebildet werden und darf nicht von diesen losgelöst sein [vgl. Esch 2012, 83]. Die Markenidentität ist unabhängig von Kundenbedürfnissen und -anforderungen, jedoch muss sie ein Nutzenversprechen in sich bergen, welches im Rahmen des operativen Markenmanagements an den Nachfrager kommuniziert wird.

Da nicht alle Identitätsbestandteile für eine erfolgreiche Markenpositionierung relevant sind, erfolgt im nächsten Schritt eine Konzentration auf wenige, wichtige Positionierungsmerkmale, die für das Kaufverhalten der Nachfrager von zentraler Bedeutung sind und dieses nachweislich beeinflussen. Diese Verdichtung wird als Brand Value Proposition (BVP) bezeichnet und umfasst diejenigen Merkmale und Eigenschaften, die im Rahmen der Positionierungsmaßnahmen an den Nachfrager kommuniziert werden sollen.²¹ Erfolgt diese Merkmalsverdichtung nicht, droht die angestrebte Position der Marke zu verwässern [vgl. Langner 2003, 23].

¹⁷ Die Unternehmensphilosophie ist der „dauerhafte Charakter eines Unternehmens“ [Esch 2012, 84]. Sie „soll führen und inspirieren, sie muss aber nicht notwendigerweise differenzieren“ [ebd., 84]. Demzufolge können verschiedene Unternehmen über dieselbe Philosophie verfügen.

¹⁸ Der Unternehmenszweck beschreibt, warum es ein Unternehmen gibt und „spiegelt die idealistische Motivation der Mitarbeiter wider, weswegen sie für das Unternehmen arbeiten und enthält die Seele des Unternehmens“ [Esch 2012, 84]. Er ist langfristig bis dauerhaft angelegt und sollte mindestens für ein Jahrhundert Bestand haben. Als Beispiel sei der Unternehmenszweck von Walt Disney genannt: To make people happy [vgl. ebd., 84].

¹⁹ Unternehmenswerte und -grundsätze sind die „essenziellen und dauerhaften Grundsätze eines Unternehmens und definieren, wofür das Unternehmen steht“ [Esch 2012, 84]. Auch hier gilt: weniger ist mehr. Drei bis fünf Unternehmenswerte und -grundsätze sind ausreichend.

²⁰ Die Vision beschreibt nach Esch die Unternehmenszukunft, also ein eindeutiges, schriftlich fixiertes Ziel, das innerhalb der nächsten zehn bis dreißig Jahre erreicht werden soll. Wichtig ist, dass das Ziel erreichbar ist. Dass es letztlich erreicht wird, ist allerdings nicht zwingend erforderlich. Vordergrundig ist die Motivation der Mitarbeiter, weshalb in Verbindung mit der Vision zudem eine so genannte vivid description existieren sollte. Sie beschreibt, wie es sich anfühlen wird, das Ziel zu erreichen. Hier reichen Worte nicht aus, sondern es müssen vielmehr Bilder vermittelt werden. Diese erzeugen Begeisterung, Leidenschaft und Emotionen. Aus der Vision werden letztlich Unternehmensleitsätze abgeleitet, welche zeigen, wie die Ziele erreicht werden können und welches Verhalten intern und extern dafür notwendig ist [vgl. Esch 2012, 86f.].

²¹ David A. Aaker definiert die Brand Value Proposition als „a statement of functional, emotional, and self-expressive benefits delivered by the brand that provide value to the customer“ [Aaker, D. A. 1996, 95]. Darunter ist also eine Aussage über den Nutzen zu verstehen, den eine Marke gegenüber dem Nachfrager erbringt.

In diesem Zusammenhang ist es außerdem wichtig, die Positionen und Maßnahmen von Konkurrenten sowie die Anforderungen und Bedürfnisse der Nachfrager zu berücksichtigen [vgl. Esch 2012, 90f.]. In beiden Fällen ist sowohl die momentane als auch die zukünftige Situation zu betrachten.

Bei der Ansprache der Nachfrager bieten sich zwei Möglichkeiten. Zum einen kann die Positionierung über sachlich-funktionale Eigenschaften (wie z.B. Verbrauch, Akkulaufzeit etc.) erfolgen und zum anderen über emotionale Attribute (wie z.B. Exklusivität, Fair Trade etc.) [vgl. ebd., 161]. Da Produkte aber gerade aufgrund ihrer funktionalen Leistungen zunehmend austauschbar sind, gewinnt die Positionierung über emotionale Eigenschaften an Bedeutung. Dafür stehen zwei grundsätzliche Positionierungsstrategien zur Verfügung. Mit der „Points of Difference“-Strategie soll die Marke möglichst einzigartig positioniert und von Konkurrenten abgegrenzt werden, wohingegen mit einer „Points of Parity“-Strategie versucht wird, Wettbewerber zu imitieren [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 371].²² Beide Strategien können kombiniert werden, d.h., dass bestimmte Markennutzenkomponenten von Konkurrenten nachgeahmt werden, andere hingegen den einzigartigen Charakter der Marke unterstreichen. Wichtig ist allerdings, dass die Positionierungsstrategie langfristig verfolgt wird, da klare und eindeutige Images nur über langwierige Lernprozesse auf Seiten der Zielgruppe aufgebaut werden können [vgl. Esch 2012, 164]. Zugleich sollte jedoch die Möglichkeit zur Veränderung im Sinne einer Adaption an den sich wandelnden Zeitgeist und veränderte Kundenbedürfnisse gewährleistet sein [vgl. ebd., 164].

Im nächsten Schritt muss die Markenarchitektur gestaltet, d.h. die einzelnen Marken müssen im Unternehmen koordiniert werden. Die Markenarchitektur verfügt dabei über drei Dimensionen:

- Die *vertikale Dimension* beschreibt, wie die einzelnen Marken über die hierarchischen Organisations- und Markenebenen hinweg integriert sind [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 373].²³

²² „Points of Parity“ (POP) sind bestimmte Leistungsmerkmale von Produkten oder Dienstleistungen, die mit denen von Konkurrenzangeboten übereinstimmen [vgl. Gabler Verlag]. In Hinblick auf bestimmte Eigenschaften ist es sinnvoll, eine POP-Strategie zu verfolgen, um nicht schlechter als die Konkurrenz abzuschneiden (z.B. Vermittlung von Sicherheit durch die Ausstattung eines neuen Pkw-Modells mit Airbags) [vgl. Esch 2012, 160]. Zur Differenzierung der Marke ist allerdings eine „Points of Difference“-Strategie geeigneter, d.h. die bewusste Abgrenzung durch einzigartige Leistungsmerkmale wie z.B. Dynamik und Fahrspaß.

²³ Je nach Integrationsgrad wird zwischen einer reinen Produktmarkendominanz und einer reinen Dachmarkendominanz entschieden, wobei dazwischen Abstufungen vorzunehmen sind. Man un-

- Die *horizontale Dimension* dient zur Gestaltung der Anzahl von Marken, die ein Unternehmen innerhalb eines Marktsegments anbietet (Einzel- oder Mehrmarkenstrategie) [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 81].
- Die *handels- oder vertriebsgerichtete Dimension* erfasst, welche Marken ein Unternehmen ausschließlich als Markenhersteller anbietet und welche Produkte ggf. dem Handel für dessen Eigenmarken zur Verfügung gestellt werden [vgl. ebd., 81].

Mit der Markenevolution wird die zukünftige, langfristige Entwicklungsrichtung für alle Marken des Portfolios festgelegt [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 374]. Der letzte Schritt im strategischen Markenmanagement definiert, wie die Marke im Unternehmen organisatorisch verankert ist, d.h. welche Strukturen, Prozesse und Informationssysteme geschaffen werden müssen [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 84]. Des Weiteren werden entsprechende Ressourcen und Budgets zugeteilt.

3.2.2 Operatives Markenmanagement

Unter der Bedingung, dass das Markenverhalten dem Markenversprechen und den Erwartungen externer Zielgruppen entsprechen muss, wird an dieser Stelle deutlich, dass das operative Markenmanagement nicht allein nach außen gerichtet sein darf. In einem ersten Schritt muss deshalb die Markenidentität intern umgesetzt und verankert werden [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 376]. Dies entspringt der Tatsache, dass das Mitarbeiterverhalten einen positiven oder negativen Eindruck beim Kunden hinterlässt und dadurch auch dessen Wahrnehmung der Marke beeinflusst. Gerade Mitarbeiter mit Kundenkontakt, vor allem in Dienstleistungs- und B2B-Unternehmen, sind die Schnittstelle zwischen der Marke (bzw. dem Anbieter in Form des Unternehmens) und dem Nachfrager und erfüllen dabei repräsentative Aufgaben [vgl. Kernstock/Brexendorf 2006, 254f.].

Interne Markenführung

Ziel der internen Markenführung ist es, das Verhalten der Mitarbeiter, ihr Handeln und Entscheiden, in Einklang zur Markenidentität und somit zum angestrebten Markenimage zu bringen.²⁴ Um langfristige Marke-Kunden-Beziehungen aufzubauen, muss

terscheidet hinsichtlich des Integrationsgrades deshalb folgende Architekturen: Branded House (z.B. Apple), Subbrands, Co-Drivers, Endorsed Brands und House of Brands (z.B. Unilever) [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 373].

²⁴ Gemeint sind hier nicht ausschließlich die Mitarbeiter der Marketing-Abteilung oder Mitarbeiter mit unmittelbarem Kundenkontakt, sondern „alle Mitarbeiter, die direkt oder indirekt zu den Produkten

das Mitarbeiterverhalten an allen Brand Touch Points konsistent zum Markennutzenversprechen sein [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 376]. Andernfalls handelt es sich lediglich um eine „schöne Hülle ohne Kern“ [vgl. Esch 2012, 124] und letztlich leidet die Glaubwürdigkeit und Stärke der Marke [vgl. Burmann/Zeplin 2005, 116].

Die Marke muss deshalb auch intern gelebt werden [vgl. Esch 2006, 77]. In diesem Zusammenhang wird von Brand Citizenship Behavior gesprochen, das laut Burmann/Zeplin verstanden wird „als ein aggregiertes Konstrukt, das bestimmte generische (marken- und branchenunabhängige) Mitarbeiterverhaltensweisen umfasst, die die Markenidentität stärken“ [Burmann/Zeplin 2005, 118].²⁵ Um ein solches Verhalten zu ermöglichen, müssen die Mitarbeiter zunächst über das entsprechende Markenwissen verfügen und die Marke verstehen. Erst auf dieser Grundlage kann in einem Zwischenschritt bei den Mitarbeitern Brand Commitment entstehen. Burmann/Zeplin definieren Commitment als „das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“ [ebd., 120] und sehen darin die zentrale Voraussetzung zur Entstehung von Brand Citizenship Behavior. Das Brand Commitment kann drei unterschiedliche Dimensionen annehmen, die voneinander unabhängig sind, jedoch auch in Kombination auftreten können [vgl. ebd., 120f.; Esch 2012, 128f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 377]:

- *Rationales Commitment* bzw. *Fügsamkeit* verfügt über die geringste Wirksamkeit, da sich ein Mitarbeiter hierbei lediglich markenkonform verhält, um bestimmte Belohnungen zu erhalten oder um einer Bestrafung zu entgehen. Dennoch ist das rationale Commitment eine Grundvoraussetzung für Brand Citizenship Behavior, da es zur Einhaltung bestimmter Regeln beiträgt.
- *Affektives Commitment* bzw. *Identifikation* beschreibt die emotionale Bindung des Mitarbeiters zur Marke, die darauf beruht, dass er sich mit der Markenidentität identifizieren kann. Das affektive Commitment zeichnet sich zudem durch ein Zugehörigkeitsgefühl aus, das in eine persönliche Verpflichtung gegenüber der Marke und ihren Trägern (Kollegen, Geschäftsführer, Vorgesetzte usw.) mündet.

oder Dienstleistungen der Marke und/oder zur formellen oder informellen Außenkommunikation beitragen“ [Burmann/Zeplin 2005, 117]. Diese Definition schließt letztlich keinen Mitarbeiter aus.

²⁵ Brand Citizenship Behavior lässt sich mit dem Begriff „Markenbürgertum“ [Burmann/Zeplin 2005, 118] übersetzen und ist von Organizational Citizenship Behavior abgeleitet. Es „beschreibt individuelle, freiwillige Verhaltensweisen außerhalb von Rollenerwartungen (so genanntes nicht erzwingbares funktionales Extra-Rollenverhalten), die nicht direkt oder explizit durch das formale Entlohnungssystem anerkannt werden, und die in Summe die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern“ [ebd., 118].

- *Normatives Commitment* bzw. *Internalisierung* liegt dann vor, wenn der Mitarbeiter die Markenwerte in sein Selbstkonzept überträgt, verinnerlicht und sein Handeln gänzlich danach ausrichtet.

Mitarbeiter, die hauptsächlich affektives und/oder normatives Commitment zeigen, sind leistungsbereiter und -fähiger, motivierter, weisen geringere Fehlzeiten und eine höhere Weiterempfehlungsbereitschaft auf [vgl. Esch 2012, 129]. Um ein solches Brand Commitment zu generieren verweisen Burmann/Zepplin auf drei Instrumente. Zunächst muss auf Seiten der Beschäftigten mithilfe der internen Kommunikation ein Markenbewusstsein und -verständnis geschaffen werden [vgl. Burmann/Zepplin 2005, 125]. Diese Anstrengungen sind jedoch wirkungslos, wenn die Führung (CEO, Geschäftsführung, Führungskräfte, etc.) nicht markenorientiert handelt. Die Glaubwürdigkeit geht dann verloren [vgl. ebd., 129]. Der dritte Hebel ist die Sicherstellung eines markenorientierten Human Resources Management (HRM) [vgl. ebd., 124f.]. Mitarbeiter, die eine hohe Passung zur Markenidentität aufweisen, zeigen ein stärker ausgeprägtes affektives Commitment und sind somit geneigter, das gewünschte Verhalten zu zeigen [vgl. Esch 2012, 131]. Diese Personen sind deshalb bevorzugt zu rekrutieren und zu fördern.

Externe Markenführung

Die externe Markenführung hat die Umsetzung der Markenidentität bzw. BVP in die Instrumente des Marketing-Mix zum Ziel, um unternehmensfremde Anspruchsgruppen zu erreichen.²⁶ Erfolgsentscheidend ist dabei die „*inhaltliche, formale und zeitliche Integration (Abstimmung)* aller im Rahmen der Markenführung eingesetzten Instrumente“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 377 Hervorheb. i. O.], da in der Konsequenz sonst Verständnislücken oder gar Widersprüche auftreten können.

Im Mittelpunkt steht zunächst die Übersetzung der Markenidentität im Rahmen der Produktpolitik in die entsprechenden Markenleistungen [vgl. ebd., 377]. Darunter fällt die Umsetzung und Gewährleistung des sachlich-funktionalen Nutzens, aber auch die Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes. Dazu zählen der Markenname, die Markenzeichen (z.B. Logo) sowie das Produkt- und Verpackungsdesign [vgl. Esch 2012, 216f.]. Die Umsetzung der Identität in ein Produkt, d.h. die Markengestaltung im enge-

²⁶ Der Marketing-Mix umfasst die so genannten „4P's“: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Place (Distributionspolitik) und Promotion (Kommunikationspolitik) [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 22]. Bei Meffert/Burmann/Kirchgeorg findet sich eine ausführliche Betrachtung der einzelnen operativen Maßnahmen [vgl. ebd., 385 – 772].

ren Sinne, wird als Branding bezeichnet.²⁷ Besonders in der Phase des Markenaufbaus ist das Branding von großer Bedeutung [vgl. hierzu ausführlich Langner 2003].

Entsprechend den Markenleistungen muss auch eine passende Preispolitik verfolgt werden. Die Markenidentität gibt dabei bereits einen groben Rahmen für das Markenpricing vor [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 377]. Soll ein Produkt als Luxusgut positioniert werden, so kann nur ein höherer Preis Exklusivität vermitteln. Niedrige Preise lassen dagegen auf Massenprodukte von geringer Qualität schließen.

Im Rahmen der Markendistribution steht die Übermittlung des Produktes oder der Dienstleistung zwischen Anbieter und Nachfrager im Mittelpunkt. Die Durchdringung des Zielmarktes muss systematisch erfolgen, und auch bei der Wahl der Absatzkanäle ist auf die Wahrung der Konsistenz zur Markenidentität zu achten. Ähnlich wie beim Markenpricing sollten Luxusmarken deshalb nur an ausgewählten Absatzorten verfügbar sein und am PoS ein Markenerlebnis vermitteln [vgl. ebd., 377].

Dem vierten Instrument wird eine sehr hohe Bedeutung beigemessen, denn die Markenkommunikation „dient letztlich dazu, Gedächtnisstrukturen für Marken aufzubauen, die präferenzbildend wirken“ [Esch 1999b, 537]. Da „eine Marke mehr als die Summe der einzelnen Teile ist“ [ebd., 537], müssen alle Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abgestimmt, d.h. inhaltlich, formal und zeitlich integriert, sein, denn nur so können die Lernprozesse auf Seiten der Zielgruppe gefördert werden. Abb. 9 erklärt, was unter den einzelnen Integrationsschritten zu verstehen ist.

²⁷ Unter dem Begriff Branding versteht Langner „alle Maßnahmen zur Gestaltung eines Angebots, die dazu geeignet sind, das Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eindeutige Zuordnung des Angebots zu einer konkreten Marke ermöglichen.“ [Langner 2003, 5]. Weiter heißt es: „Geeignet, diesen Markierungsanspruch zu erfüllen, sind vor allem der *Markenname*, das *Markenzeichen* bzw. *-bild* und die *Verpackungs- bzw. Produktgestaltung*: Sie differenzieren eine Marke von konkurrierenden Marken und ermöglichen eine eindeutige Zuordnung der Angebote zur betreffenden Marke“ [ebd., 5 Hervorheb. i. O.]. Ziel des Brandings ist die Identifikation und Differenzierung von Marken durch ihre formale Gestaltung, um Bekanntheit und Recall- und Recognition-Effekte zu erzielen. Gleichzeitig muss das Branding auch die Positionierung unterstützen [vgl. Esch 2012, 215]. Esch weist darauf hin, dass die Markierung (Branding) allein noch keine Marke macht, sondern es auch der Markenkommunikation bedarf. Es gilt jedoch: „Je besser die Markierung gestaltet ist, desto schneller kann ein Markenaufbau erfolgen und desto geringer muss der kommunikative Einsatz zum Markenaufbau sein“ [ebd., 219].

Formen		Gegenstand	Ziele	Instrumente	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	instrumental	Thematische Abstimmung	Konsistenz, Eigenständigkeit	Einheitliche Botschaften, Argumente, Bilder	Langfristig
	horizontal				
	vertikal				
	funktional				
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Zeichen, Logos, Slogans nach Schrifttyp, Größe und Farbe	Mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung („Timing“)	Kurz- bis mittelfristig

Abb. 9: Formen der integrierten Kommunikation
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 610

Nach Joachimsthaler/Aaker zeichnet sich erfolgreiche Markenkommunikation dadurch aus, „daß

1. die Markenidentität klar erkennbar kommuniziert wird,
2. die Maßnahmen für den Konsumenten sichtbar sind,
3. die Maßnahmen zur Markenidentität und zur Zielgruppe passen und
4. die Maßnahmen konsequent umgesetzt werden“ [Joachimsthaler/Aaker 1999, 525].

Jedoch reicht die Markenkommunikation allein nicht aus, um eine Marke zu positionieren, denn – wie bereits festgestellt – erfolgt die Markenwahrnehmung ganzheitlich. Es ist folglich darauf zu achten, dass alle vier Marketing-Mix-Instrumente ein konsistentes Image erzeugen und letztlich das Markenversprechen auch wirklich erlebbar ist.

3.2.3 Markencontrolling

Unter Markencontrolling wird „die Informationsversorgung und Beratung aller mit der Markenführung befassten Stellen, verbunden mit einer übergeordneten Koordinationsfunktion“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 378] verstanden. Markenführung kann nicht ohne entsprechende Kontrollprozesse und Anpassungen erfolgen, wenn sie effektiv, effizient und ergebnisorientiert sein soll. Wichtig ist, dass das Markencontrolling in allen Phasen der Markenführung stattfindet, d.h. parallel zur strategischen und operativen Markenführung abläuft und diese gemäß obiger Definition unterstützt. Dieses

Verfahren ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen von eventuellen Zielverfehlungen und ein rechtzeitiges, regulierendes Eingreifen.

Von zentraler Bedeutung für das Markencontrolling ist der Markenwert. An ihm wird der Erfolg der Markenführung messbar [vgl. Biel 1999, 63]. Dabei kann der Markenwert finanziell oder konsumentenbezogen interpretiert werden, jedoch gilt häufig das größere Interesse dem ökonomischen Markenwert. Biel geht allerdings davon aus, dass erst das Verbraucherverhalten zu einem finanziellen Markenwert führt [vgl. ebd., 66]. Abb. 10 veranschaulicht diese Sichtweise und gibt eine definitorische Erklärung der beiden Markenwert-Auffassungen.



Abb. 10: Dimensionen des Markenwertes
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Biel 1999, 66

4 Corporate Brand

Um den Bogen von der „einfachen“ Marke zur Employer Brand schließen zu können, ist die Betrachtung eines weiteren Markenbegriffs notwendig. Viele Unternehmen konzentrieren sich in ihrer Markenführung vorwiegend oder gar ausschließlich auf ihr Leistungsangebot (z.B. Produkte oder Dienstleistungen), sprich auf ihre Consumer Brands, welche sie beim Nachfrager positionieren wollen [vgl. Kernstock/Esch/Tomczak 2006, 5].²⁸ Kernstock/Esch/Tomczak geben jedoch zu bedenken, dass auch Unternehmen selbst eine starke Marke benötigen, denn: „Muss einem Unternehmen als Institution nicht gleichermaßen Vertrauen und Zuverlässigkeit attribuiert werden? Wollen Unternehmen nicht auch eine Art Lebensgefühl, eine Kultur ausdrücken und vermitteln? Und richten sich die Unternehmen nicht genauso an Menschen, wie ihre Produkte und Dienstleistungen?“ [ebd., 5]. Diese Fragen können nur mit Ja beantwortet werden.

4.1 Begriffliche Abgrenzung

4.1.1 Unternehmensmarke und Produktmarke

Gemäß dem identitätsbasierten Markenverständnis (vgl. Kapitel 2.2.3) wird die Unternehmensmarke (engl. Corporate Brand) definiert als „ein gesamtunternehmerisches Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen gesamtunternehmerischen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ [Meffert/Bierwirth 2005, 147]. Unter Corporate Branding ist demnach die Führung der Unternehmensmarke zu verstehen [vgl. ebd., 147]. Meffert/Bierwirth argumentieren weiter, dass es sich bei der Corporate Brand um eine ganz „normale“ Marke handelt, deren Unterschied lediglich im Markierungsobjekt liegt [vgl. ebd., 147].

Diese Meinung teilen nicht alle Wissenschaftler. Balmer/Gray sind der Auffassung, dass zwischen Produkt- und Unternehmensmarken fundamentale Unterschiede existieren [vgl. Balmer/Gray 2003, 977]. Der auffälligste Unterschied ergibt sich bei einer Zielgruppenbetrachtung. Während sich Produktmarken ausschließlich an den Verbraucher richten, muss eine Corporate Brand unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht werden und dabei gleichzeitig über all diese Gruppen hinweg ein konsistentes und ko-

²⁸ Consumer Brand wird als Oberbegriff verwendet, unter dem Produkt- und Dienstleistungsmarken bzw. alle auf das Leistungsangebot des Unternehmens bezogenen Marken zusammengefasst sind.

härentes Markenimage aufbauen [vgl. Kernstock/Esch/Tomczak 2006, 6ff.] Zu den Anspruchsgruppen, auch Stakeholder genannt, zählen neben den Kunden bspw. aktuelle und potenzielle Mitarbeiter, Aktionäre, Banken, Lieferanten, Medien, Wirtschafts- und Umweltverbände und die allgemeine Öffentlichkeit [vgl. Meffert/Bierwirth 2005, 148]. Diese Anspruchsgruppen sind dabei nicht überschneidungsfrei. Ein Mitarbeiter kann gleichzeitig auch ein Nachfrager des im Unternehmen hergestellten Produktes sein. Die Anspruchsgruppen sind demnach „stark miteinander verwoben“ [Kernstock/Esch/Tomczak 2006, 6] und nicht zuletzt durch die mediale Vernetzung im Internet-Zeitalter werden Informationen über die Grenzen verschiedener Stakeholder-Gruppen hinweg ausgetauscht und zugänglich.

Balmer/Gray verweisen außerdem darauf, dass sich die Werte der Corporate Brand historisch aus den Werten der Unternehmensgründer, dem Management und den Mitarbeitern entwickelt haben, wohingegen die Werte von Produktmarken künstlichen Ursprungs sind und nicht zuletzt auf dem erfinderischen Geist eines Marketers beruhen [vgl. Balmer/Gray 2003, 978]. Auch die Zuteilung der Verantwortlichkeiten unterscheidet sich stark. Während für Produktmarken spezielle Marken-Manager zuständig sind, liegt die Verantwortung für die Führung der Corporate Brand „bei allen Mitarbeitern und vor allem bei der Spitze des Unternehmens“ [Kernstock/Esch/Tomczak 2006, 17]. Dieser multidisziplinäre Ansatz und die Ansprache unterschiedlicher Stakeholder verlangt deshalb die Einbindung des Top-Managements sowie der Marketing-, Public-Relations- und Personalabteilung in das Corporate Brand Management [vgl. ebd., 43ff.].

4.1.2 Corporate Brand und Corporate Identity

Nach Balmer/Gray werden beide Begriffe häufig miteinander vertauscht, obwohl sie eindeutige Unterschiede aufweisen [vgl. Balmer/Gray 2003, 979]. Die Corporate Identity gibt Antworten auf die Fragen „Was sind wir?“ und „Wer sind wir?“ und umfasst bspw. Aussagen zum Geschäftsfeld und dem Umgang untereinander. Balmer/Gray zufolge besitzt jedes Unternehmen eine solche Corporate Identity, jedoch besteht nicht für jedes Unternehmen der Bedarf oder die Notwendigkeit zur Führung einer Corporate Brand [vgl. ebd., 979]. Dies ist z.B. dann der Fall wenn das Unternehmen über eine Monopolstellung im Markt verfügt oder wenn es sich um Einrichtungen im öffentlichen Sektor handelt. Esch nennt als Beispiele für Unternehmen ohne eine Corporate-Brand-Strategie Unilever und Procter & Gamble. Obwohl die Marken Rama, Dove, Gillette oder Pampers den meisten Verbrauchern bekannt sind, wissen die Wenigsten, dass dahinter besagte Unternehmen stehen. Auf den Finanzmärkten und dem Arbeitsmarkt hingegen sind sie weitestgehend bekannt und genießen einen ausgezeichneten Ruf [vgl. Esch 2012, 510].

Der wichtigste Unterschied zwischen den Konzepten liegt laut Balmer/Gray in deren Wertesystem. Sie argumentieren: „an organisation's corporate brand values are a supra set of values that may inhabit one, or indeed, several organisations“ [Balmer/Gray 2003, 980]. Diese Werte bedürfen einer klaren, prägnanten Formulierung und sind im Zeitablauf weitestgehend konstant. Sie werden im Unternehmensverhalten sichtbar und verlangen deshalb das Commitment aller Mitarbeiter [vgl. ebd., 980]. Die Corporate Identity hingegen umfasst veränderliche Werte, die sich kontinuierlich aus dem Unternehmen heraus auf natürliche Art und Weise entwickeln, während bei der Corporate Brand strategische Überlegungen zur Entwicklung des Wertesystems führen.

Gemäß Birkigt/Stadler bezeichnet die Corporate Identity das Selbstbild des Unternehmens und besteht aus den vier Komponenten Unternehmensverhalten, -kommunikation und -erscheinungsbild, die sich um den Kern „Unternehmenspersönlichkeit“ herum bilden und diesen widerspiegeln [vgl. Birkigt/Stadler 2002, 23]. Harris/de Chernatony interpretieren Corporate Identity als „an organisation's ethos, aims and values that create a sense of individuality which differentiates a brand“ [Harris/de Chernatony 2001, 442]. Burmann/Meffert konstatieren weiterhin, dass die Corporate Identity sich „nur langsam wandeln und vom Management nicht kurzfristig und direkt [...] beeinflusst werden kann“ [Burmann/Meffert 2005a, 50].

Balmer/Gray bezeichnen die Corporate Brand auch als „the face of the organisation“ [Balmer/Gray 2003, 991]. Da die Corporate Brand „künstlich“ geschaffen ist, kann sie nur erfolgreich sein, wenn sie von der Corporate Identity gestützt wird [vgl. ebd., 991]. Die Corporate Identity ist somit die Grundvoraussetzung zur Schaffung einer Corporate Brand. Damit stützen die Aussagen von Balmer/Gray das Konzept der identitätsbasierten Markenführung. Die Identität der Unternehmensmarke ist gleichzusetzen mit der Corporate Identity [vgl. Kreutzer/Salomon 2009, 12].

4.2 Nutzen von Unternehmensmarken

Unternehmensmarken erfüllen die gleichen Funktionen wie Consumer Brands.²⁹ Sie dienen als Mittel zur Kommunikation von Werten, als Qualitätsversprechen, zur Abgrenzung von Wettbewerbern und als wirkungsvolles Instrument, um das Ansehen des eigenen Unternehmens und die Loyalität zu diesem bei allen Anspruchsgruppen zu steigern [vgl. Balmer/Gray 2003, 974]. Aufgrund der Vielzahl der Stakeholder-Gruppen

²⁹ Vergleiche hierzu Kapitel 2.4. Eine ausführliche Diskussion zu den Anforderungen und dem daraus resultierenden Nutzen der Corporate Brand findet sich bei Balmer/Gray 2003.

mit entsprechend unterschiedlichen Nutzenerwartungen muss die Corporate Brand maßgeschneiderte Informationen vermitteln. Dabei muss über alle Anspruchsgruppen hinweg ein konsistentes und kohärentes Image aufgebaut werden [vgl. Esch 2012, 510], da diese nicht überschneidungsfrei sind und ihre Rollen wechseln können.

Insbesondere für Dienstleistungsunternehmen empfiehlt sich die Etablierung einer Corporate Brand aufgrund der Immaterialität ihrer Leistungserstellung [vgl. Kernstock/Brexendorf 2006, 256], da dadurch die Qualität der Leistung erst nach dem Kauf beurteilbar ist und dies mit einem hohen wahrgenommenen Risiko auf Seiten des Kunden einhergeht. Seinem Bedürfnis nach Sicherheit wird mit einer starken, qualitätsverbürgenden Corporate Brand entgegengekommen [vgl. ebd., 256].

Des Weiteren sind Corporate Brands langlebiger als Consumer Brands. Während insbesondere Produkte aufgrund der heutigen Innovations- und Entwicklungsgeschwindigkeit kürzere Lebenszyklen aufweisen [vgl. Esch 2012, 27], sind Unternehmensmarken und die damit verbundenen Werte beständig [vgl. Balmer/Gray 2003, 988]. Die Investition in eine Corporate Brand ist deshalb eine langfristige Anlage, deren Führung mit großen Herausforderungen und Anstrengungen verbunden ist, um ein „klares, einheitliches und unverkennbares Bild von einer Unternehmensmarke bei allen Anspruchsgruppen aufzubauen“ [Kernstock/Esch/Tomczak 2006, 8]. Gelingt dies, so besitzt das Unternehmen mit der Corporate Brand ein kraftvolles „navigational tool“ [Balmer/Gray 2003, 972].

4.3 Bedeutung und Stellung des Arbeitnehmers im Rahmen des Corporate Brand Managements

Die Corporate Brand steht in einem zweiseitigen Austauschverhältnis zu einer ihrer wichtigsten Stakeholder-Gruppen, den Arbeitnehmern. Einfach ausgedrückt: Die Corporate Brand braucht die Mitarbeiter, um dem Markenversprechen Glaubwürdigkeit zu verleihen, und umgekehrt braucht es eine gute Corporate Brand, um Mitarbeiter rekrutieren und binden zu können.

4.3.1 Einfluss der Mitarbeiter auf die Corporate Brand

Mit der Erkenntnis, dass eine Marke nicht nur aufgrund von Werbekommunikation erfolgreich sein kann, sondern diese Werbeversprechungen auch eingelöst werden müssen, gelangen die Angestellten eines Unternehmens zunehmend in den Fokus des Corporate Brand Managements [vgl. Kernstock/Brexendorf 2006, 252]. Denn sie sind es, die ein Unternehmen nach außen und nach innen verkörpern und die Marke letztlich erst zum Leben erwecken [vgl. ebd., 252 ff.]. Die Mitarbeiter sind deshalb von zent-

raler Bedeutung für die Markenführung, denn ihr Verhalten „can either reinforce a brand's advertised values or, if inconsistent with these values, undermine the credibility of advertised messages“ [Harris/de Chernatony 2001, 441]. Slogans wie „Alles super“ von Aral oder „We try harder“ von Avis enthalten ein Versprechen, welches demzufolge von den Mitarbeitern unbedingt eingelöst werden muss. Als Schnittstelle zwischen dem unternehmensinternen und -externen Umfeld kommt ihnen dabei die Rolle eines „Markenbotschafters“ (Brand Ambassador) zu. In dieser Funktion wirken sie entweder markenstützend oder markenbedrohend [vgl. Kernstock/Brexendorf 2006, 255].

Kernstock/Brexendorf erkennen einen direkten Zusammenhang zwischen der Mitarbeitermotivation, ihrer Zufriedenheit, ihrer Identifikation mit der Corporate Brand und der Kundenzufriedenheit [vgl. Kernstock/Brexendorf 2006, 253]. Sie vertreten die Auffassung, dass „Mitarbeiter [...] ihre Kunden häufig so [behandeln/S. L.], wie sie sich selbst im Unternehmen behandelt fühlen“ [ebd., 253]. Vor dem Hintergrund, dass Kunden ihre positiven Erfahrungen mit einem Unternehmen (Mitarbeiter) mit drei weiteren Personen, negative Erlebnisse aber mit bis zu zehn Personen teilen [vgl. ebd., 256], wird deutlich, dass negatives Mitarbeiterverhalten einer Marke einen erheblichen Schaden zufügen kann. Deshalb ist es das Ziel des internen Corporate Brand Managements, die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zu steigern, um ein kundenorientiertes Verhalten der Arbeiter und Angestellten zu erwirken.³⁰ „Aus dieser Erkenntnis heraus entsteht die Notwendigkeit, das Verhalten der Mitarbeiter – verbal und nonverbal – in die Markenkommunikation zu integrieren und im Sinne der Marke zu lenken“ [Kreutzer/Salomon 2009, 15]. Es geht folglich weniger um die Befriedigung der Arbeitnehmerbedürfnisse als vielmehr um die Interessen externer Anspruchsgruppen [vgl. Kernstock/Brexendorf 2006, 260]. Die Befriedigung ersterer dient als Mittel zu diesem Zweck.

³⁰

Die nach innen gerichtete Perspektive des Corporate Brand Managements wird in der Literatur unter verschiedenen Begriffen geführt. Bei Kernstock/Brexendorf 2006 wird der Begriff „internes Corporate Brand Management“ benutzt, während Esch von Behavioral Branding spricht, wenn er die Umsetzung der Markenidentität nach innen meint [vgl. Esch 2012, 124]. Kreutzer/Salomon bevorzugen den Begriff „Internal Branding“ mit der Begründung, dass die Fokussierung auf den Mitarbeiter hier deutlicher zum Ausdruck kommt [vgl. Kreutzer/Salomon 2009, 10].

4.3.2 Einfluss der Corporate Brand auf die Mitarbeiter

Esch zufolge leistet die Corporate Brand einen wichtigen Beitrag zum Selbstverständnis der Mitarbeiter [vgl. Esch 2012, 125]. Sofern eindeutig kommuniziert, vermittelt sie klare Werte und baut dadurch beim Mitarbeiter ein Verständnis dafür auf, wofür das Unternehmen steht und eintritt. Unsicherheiten werden reduziert und insbesondere nach Unternehmensfusionen, Management- oder Strategiewechseln bietet die Corporate Brand dem Arbeitnehmer Orientierung und wirkt als Vertrauensanker. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sich die Mitarbeiter „mit ihrer Marke identifizieren[...], [...] dass sie die charakteristischen und wesensprägenden Merkmale der Marke für gut empfinden“ [ebd., 128]. Teilen die Mitarbeiter die Werte der Corporate Brand, so entsteht außerdem ein kooperatives Arbeitsumfeld sowie ein Gemeinschaftsgefühl und die Motivation der Beschäftigten wird gesteigert [vgl. ebd., 125]. Letztlich kann die Corporate Brand auch zur Definition der Identität des Mitarbeiters und zur Selbstdarstellung oder -verwirklichung dienen [vgl. Balmer/Gray 2003, 986f.; sowie Kapitel 2.4.3].

Ein besonders wichtiger Nutzen der Corporate Brand geht von ihrer Wirkung auf die „non-product market areas, such as its role in the recruitment and retention of valuable employees“ [Balmer/Gray 1996] aus. Die Werte der Corporate Brand dienen als eine Art Schablone, anhand derer Personaler die Passung von Bewerbern beurteilen können. Dies funktioniert aber ebenso in die umgekehrte Richtung. Dank einer klar formulierten und kommunizierten Unternehmensmarke können potenzielle Bewerber im Rahmen der Selbstselektion bereits im Vorfeld überprüfen, ob das Unternehmen für sie der richtige Arbeitgeber ist [vgl. Esch 2012, 125].

4.4 Von der Corporate Brand zur Employer Brand

Nachdem die Bedeutung des Mitarbeiters für die Corporate Brand beleuchtet wurde, liegt es auf der Hand, dass ein Unternehmen von seinen Angestellten, ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen abhängig ist. Das interne Corporate Brand Management beschäftigt sich deshalb mit der gezielten Steuerung und Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens im Sinne einer ausgeprägten Kundenorientierung. Um dieses gewünschte Verhalten (Brand Citizenship Behavior) zu erlangen, muss zunächst auf Seiten der Mitarbeiter ein möglichst hohes Marken-Commitment aufgebaut werden (vgl. hierzu Kapitel 3.2.2). Je besser dabei der Mitarbeiter-Marken-Fit, desto stärker ist das affektive Commitment ausgeprägt [vgl. Esch 2012, 131]. Deshalb muss bereits bei der Mitarbeitergewinnung darauf geachtet werden, dass die Bewerber ausgewählt werden, die am besten zur Marke passen [vgl. ebd., 142f.]. Mithilfe des Employer Brandings wird dieser Prozess effektiver und effizienter gestaltet und es werden die passenden Mitarbeiter rekrutiert und im Unternehmen gebunden.

5 Employer Branding

Beim Employer Branding handelt es sich um einen relativ neuen Ansatz der Markenführung, der noch wenig wissenschaftlich erforscht ist [vgl. Sponheuer 2010, 5; Backhaus/Tikoo 2004, 501]. Insbesondere in der populärwissenschaftlichen Literatur finden sich zwar verschiedene Erklärungs- und Managementansätze [vgl. Sponheuer 2010, 113f.], jedoch tragen diese meist nur den Charakter von Handlungsempfehlungen. Fundierte Modelle hingegen fehlen ganz [vgl. Petkovic 2008, 42]. Vor allem aufgrund des Schnittstellencharakters zwischen HRM und Marketing nähern sich Forscher der Thematik zudem aus unterschiedlichen Perspektiven [vgl. Sponheuer 2010, 113f.]. Im Mittelpunkt der bisherigen, wissenschaftlichen Arbeiten stehen meist Zielgruppenbefragungen oder die Erfassung von Arbeitgeberimages, sodass Entscheidungen zum Employer Branding bislang weniger auf Basis wissenschaftlicher Analysen und Fakten, als vielmehr aus dem Bauch heraus getroffen werden [vgl. ebd., 131].³¹

5.1 Begriffliche Abgrenzung

Da Employer Branding noch eine vergleichsweise junge Disziplin mit Schnittstellencharakter ist, existieren auch verschiedene Definitionsansätze. Eine allgemein anerkannte Begriffsbestimmung hat sich noch nicht durchgesetzt [vgl. Böttger 2012, 18], jedoch besteht weitestgehend Einigkeit über das Ziel von Employer-Branding-Strategien, nämlich die Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

5.1.1 Employer Brand

Der Begriff der Employer Brand kann mit dem deutschen Wort „Arbeitgebermarke“ übersetzt werden [vgl. Trost 2009, 13], jedoch wird sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der Praktikerliteratur bevorzugt der Anglizismus verwendet. Diese Arbeit verwendet deshalb den englischsprachigen Ausdruck.

³¹ Dass Marken auch auf dem Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle spielen, zeigt die Vielzahl so genannter Arbeitgeber-Rankings [vgl. Esch 2012, 508]. Sie erfassen meist die allgemeine Arbeitgeberattraktivität auf dem externen Arbeitsmarkt. Beispiele sind das Trendence Graduate Barometer oder das weltweite Ideal Employer Ranking von Universum. Das Great Place to Work® Institut hingegen führt mit „Deutschlands beste Arbeitgeber“ eine jährliche Studie durch, welche die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens aus Sicht seiner aktuellen Mitarbeiter erfasst [vgl. Stotz/Wedel 2009, 22]. Damit hat dieses Ranking im Vergleich zu den beiden vorher genannten eine höhere Aussagekraft und Relevanz.

Seit Mitte der 1990er Jahre taucht der Begriff Employer Brand in der Literatur auf. Mit als Erste haben Tim Ambler und Simon Barrow 1996 eine qualitative Studie veröffentlicht, in der sie 27 britische Firmen zu ihren HR-Praktiken befragten. Sie fanden heraus, dass dem Employer-Brand-Konzept und der Führung einer Arbeitgebermarke eine geringe Bedeutung beigemessen wurde. Viele der Befragten erkannten zwar das indirekte Vorhandensein einer Employer Brand, jedoch verfolgte keines der Unternehmen diesbezüglich ein aktives Management [vgl. Ambler/Barrow 1996, 15ff.]. In ihrem Bericht geben Ambler/Barrow zudem eine erste Begriffserklärung. Sie verstehen die Employer Brand als „the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“ [ebd., 8].

Diese Definition weist eine große Nähe zum identitätsbasierten Markenverständnis auf, welches die Marke als Nutzenbündel betrachtet (vgl. Kapitel 2.2.3). Auch Sponheuer verwendet eine entsprechend an das Markierungsobjekt Unternehmen als Arbeitgeber angepasste Definition. Sie beschreibt die Employer Brand als „ein Arbeitgeber-Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen am Arbeitsmarkt nachhaltig differenziert“ [Sponheuer 2010, 26; vgl. auch Böttger 2012, 27].

Eine eher praxisorientierte Definition findet sich bspw. bei Petkovic, der die Employer Brand als „ein im Gedächtnis der umworbenen Fach- und Führungskräfte *fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild* eines Arbeitgebers“ [Petkovic 2008, 70 Hervorheb. i. O.] versteht. Er definiert weiter: „Dieses Vorstellungsbild besteht zum einen aus einem Bündel subjektiv relevanter, *personalpolitischer Attraktivitätsmerkmale*. Zum anderen umfasst die Arbeitgebermarke entscheidungsrelevante *Erfolgsdimensionen* wie insb. *Orientierung, Vertrauen und Identifikation*“ [ebd., 70f. Hervorheb. i. O.].

5.1.2 Employer Branding

Trost bezeichnet Employer Branding relativ kurz und knapp als „die Positionierung und Kommunikation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber“ [Trost 2009, 13]. Dabei werden Konzepte des Marketings, vor allem der Markenbildung und Markenführung im Sinne des identitätsbasierten Verständnisses (vgl. Kapitel 2.2.3) auf das Personalmanagement übertragen [vgl. ebd., 13; Schuhmacher/Geschwill 2009, 39; Backhaus/Tikoo 2004, 501], sodass Employer Branding als das „Markenmanagement der Arbeitgebermarke“ [Bollwitt 2010, 37] verstanden werden kann.

In der englischsprachigen Literatur wird vielfach auf die Notwendigkeit zur Führung einer differenzierten, sich von Konkurrenten abgrenzenden Arbeitgebermarke verwiesen. Backhaus/Tikoo definieren Employer Branding „as the process of building an iden-

tifiable and unique employer identity" [Backhaus/Tikoo 2004, 502]. Ihrer Ansicht nach muss Employer Branding „a clear view of what makes a firm different and desirable as an employer" [ebd., 502] vermitteln. Ewing/Pitt/de Bussy verwenden den weniger gebräuchlichen Terminus Employment Branding, welches ihrer Ansicht nach den Aufbau von Images bei potenziellen Arbeitnehmern zur Aufgabe hat [vgl. Ewing/Pitt/de Bussy 2002, 12]. An dieser Definition muss jedoch kritisiert werden, dass sie als Zielgruppe für das Employer Branding nur potenzielle Mitarbeiter in Betracht zieht, nicht aber auch die aktuell Beschäftigten eines Unternehmens.

Als Grundlage dieser Arbeit soll die Definition von Böttger dienen: „*Employer Branding* ist der entscheidungsorientierte Managementprozess der identitätsbasierten, strategischen und operativen Führung der Arbeitgebermarke. Es umfasst den außen- und innengerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsübergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung (Corporate Branding)" [Böttger 2012, 27 Hervorheb. i. O.]. Böttgers Definition lässt eine viel breitere Zielgruppendefinition zu, als es bei Ewing/Pitt/de Bussy möglich ist. So verweist sie bereits auf die zwei Zielrichtungen der Employer Brand, womit die internen und externen Zielgruppen, d.h. die aktuellen, potenziellen und ehemaligen Mitarbeiter gemeint sind (vgl. Kapitel 5.3). Des Weiteren ordnet Böttger in ihrer Definition das Employer Branding als Teil des Corporate Brand Managements ein (vgl. Kapitel 5.4).

5.2 Rahmenbedingungen

5.2.1 Allgemeine Ausgangssituation

Bevor eine weitere Betrachtung des Employer-Branding-Konzeptes erfolgt, müssen die Rahmenbedingungen, die Employer Branding zu einer Notwendigkeit machen, ergründet werden. Denn: „Es ist nicht mehr die Frage *ob* der Aufbau und die Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgebermarke zwingend notwendig erscheint, sondern lediglich *wie* man es realisiert" [Beck 2008, 29 Hervorheb. i. O.].

Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber wird durch den sich bereits abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangel erforderlich [vgl. Trost 2009, 13]. Vor allem in technischen, mathematischen und naturwissenschaftlichen Branchen schon heute spürbar, wird er sich auf alle weiteren Industrie- und Wirtschaftszweige und die mit ihnen verbundenen Berufsfelder auswirken [vgl. Bollwitt 2010, 20]. Wie das Beratungsunternehmen IFOK in einer im November 2010 durchgeführten Studie herausfand, spüren bereits rund 46 Prozent der befragten Unternehmen einen zunehmenden Fachkräftemangel. Knapp 23 Prozent beklagen zudem einen Mangel an Führungskräften.

Ein weiteres Problem stellt die Überalterung der Belegschaft dar, die sich schon in einem Drittel der rund 1.900 befragten Unternehmen abzeichnet [vgl. IFOK 2010].

Kann dieser Personalbedarf nicht gedeckt werden, so nimmt die Arbeitslast für bestehende Mitarbeiter zu. Infolgedessen rechnen die befragten Personaler einer DGFP-Studie mit einem erhöhten krankheitsbedingten Ausfall ihrer Beschäftigten. In der Konsequenz drohen den Unternehmen steigende Personalkosten. Durch fehlendes Know-how können Innovationsprozesse nicht vorangetrieben werden und es wird schwieriger, auf Marktveränderungen flexibel zu reagieren [vgl. DGFP 2007, 8f.].

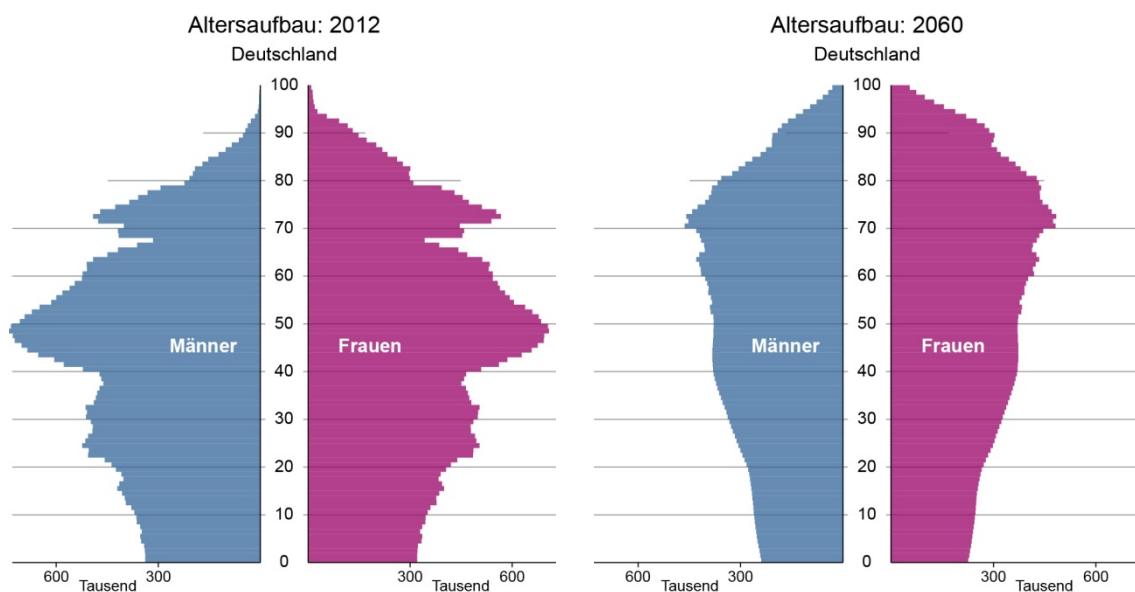


Abb. 11: Bevölkerungspyramide
Quelle: Statistisches Bundesamt 2009b

Die Ursache für den quantitativen Personalmangel ist hauptsächlich im demografischen Wandel zu suchen und zu finden. Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes gehen von einer rückläufigen Entwicklung der Einwohnerzahl aus, von derzeit ca. 82 Millionen um knapp 21 Prozent auf etwa 65 Millionen im Jahr 2060 [vgl. Statistisches Bundesamt 2009a, 5]. Diese Entwicklung ergibt sich aufgrund der geringen Geburtenrate von 1,36 Kindern pro Frau [vgl. Eurostat/OECD 2009], die selbst durch eine steigende Lebenserwartung und positive Wanderungssalden nicht länger ausgeglichen werden können [vgl. Bollwitt 2010, 14]. Mit dieser generellen Abnahme der Bevölkerungszahl geht außerdem die Alterung der Bevölkerung einher, die durch eine Steigerung des Durchschnittsalters abbildbar ist [vgl. ebd., 14]. Im Jahr 2060 werden mehr als 34 Prozent der Bevölkerung ein Alter von mindestens 65 Jahren erreicht haben und es „werden doppelt so viele 70-Jährige leben, wie Kinder geboren werden“ [Statistisches Bundesamt 2009a, 5]. Die Bevölkerungsstruktur wird sich dahingehend verändern, dass die Gruppe der Erwerbsfähigen (20 – 65 Jahre) schrumpfen und damit das Erwerbspersonenpotenzial deutlich sinken wird [vgl. Bollwitt 2012,

17]. Eine Ursache dafür sieht Bollwitt im sukzessiven Ausscheiden der Babyboomer-Generation [vgl. ebd., 17], sodass das Statistische Bundesamt von einem verminderten Erwerbspersonenpotenzial von 33 Millionen im Jahr 2060 ausgeht – ein Minus von 34 Prozent gegenüber 2008 [vgl. Statistisches Bundesamt 2009a, 6]. Auch hier wird sich eine deutlich veränderte Altersstruktur hin zur Dominanz älterer Gruppen zeigen. Die Bevölkerungspyramide veranschaulicht diese Entwicklung (vgl. Abb. 11).

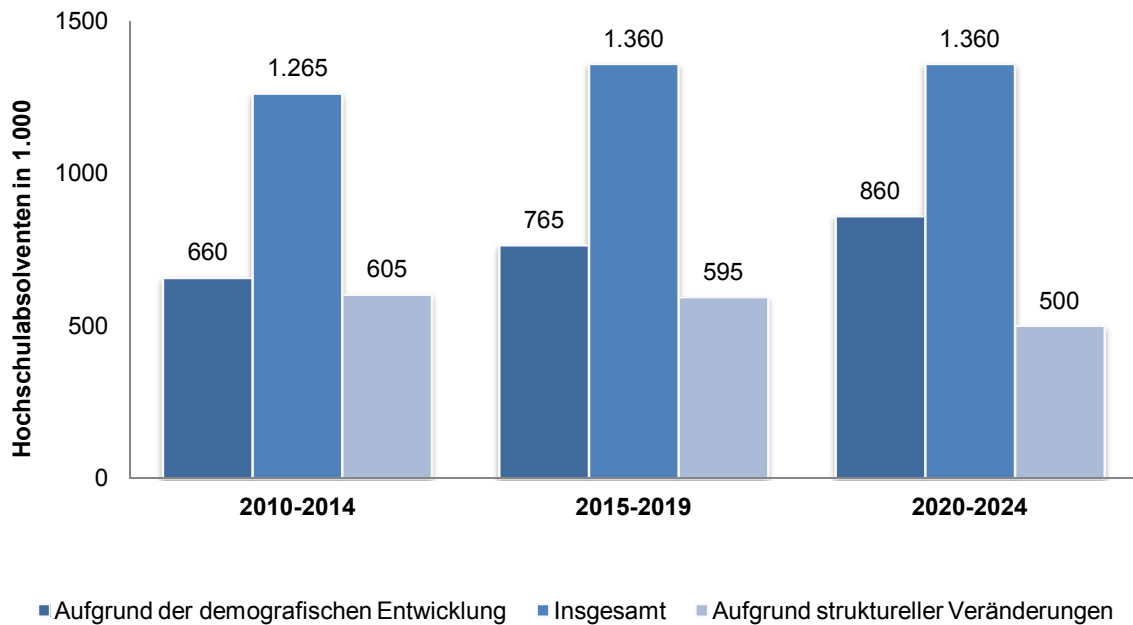


Abb. 12: Anzahl der in Deutschland benötigten Hochschulabsolventen bis 2024
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IW 2010b

Diese Entwicklungen bewirken, dass weniger Humankapital im erwerbsfähigen Alter für die Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht und Betriebe dadurch zunehmend Probleme haben werden, ihren Personalbedarf zu decken. Insbesondere der Bedarf an Akademikern wird weiter steigen [vgl. Bollwitt 2010, 19]. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zeigt, dass für den Zeitraum 2010 bis 2014 der Bedarf an Hochschulabsolventen bei rund 1.265.000 liegen wird [vgl. IW 2010a, 6]. Die Untersuchung des IW beweist ebenfalls, dass sich der Bedarf an Absolventen gut zur Hälfte aufgrund der demografischen Entwicklung ergibt (vgl. Abb. 12).

Doch nicht allein der demografische Wandel ist für den Fach- und Führungskräfte-mangel verantwortlich. Viele Unternehmen können trotz ausreichender Bewerberzahl offene Stellen nicht besetzen, da sie keinen passenden Bewerber mit den benötigten Qualifikationen und Fähigkeiten finden [vgl. Sponheuer 2010, 8f.]. Dies hängt damit zusammen, dass die Anforderungen, die Unternehmen an den Arbeitnehmer stellen, immer differenzierter und vielfältiger werden, während das Angebot an Fach- und Führungskräften mit der Nachfrage nicht mithalten kann [vgl. ebd., 9]. Die Ursachen dafür müssen auch im Bildungssystem gesucht werden. Mit der Umstellung auf das Bache-

lor-Master-System wurde ein erster Schritt gegangen, um Studenten einen früheren Eintritt auf den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Jedoch bevorzugen viele Arbeitgeber inzwischen den Master-Abschluss, sodass Absolventen heute z.T. noch später auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Böttger weist zudem darauf hin, dass Schulabgänger häufig nicht über notwendige Grundvoraussetzungen verfügen, um eine Lehrausbildung aufzunehmen [vgl. Böttger 2012, 6]. Mängel im Bildungssystem sind somit zwar eine Facette, aber gewiss kein alleiniger Grund für den qualitativen Fach- und Führungskräfte-mangel. Nach Meinung der Autorin trägt auch die geringe Attraktivität bestimmter Studiengänge, insbesondere in den Ingenieurs- und Naturwissenschaften, dazu bei, dass es nicht genügend qualifizierte Absolventen gibt.

Einfluss auf die Entscheidung der Arbeitnehmer für oder gegen einen Arbeitgeber hat auch das veränderte Wertesystem der Menschen [vgl. ebd., 230f.]. Die so genannte Generation Y drängt nunmehr auf den Arbeitsmarkt.³² Ihre Angehörigen messen dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Individualismus eine höhere Bedeutung bei als Pflichtwerten, wie z.B. Anpassung und Strebsamkeit [vgl. ebd., 10]. Zudem zeichnen sie sich durch eine erhöhte Freizeit- und Familienorientierung aus und können nicht allein durch ein hohes Entgelt zur Arbeitsleistung motiviert werden [vgl. ebd., 11f.; Trost 2009, 21]. Cecilia Dahlström, Global Marketing Director bei Universum, spricht deshalb gar von einem „generational gap“ [Universum Global 2011, 3]. „While Baby boomers and the generation X were highly focused on working hard to achieve materials gains, generation Y is looking for a more balanced life while still wanting to achieve these gains“ [ebd., 3]. Dies erfordert eine gänzlich neue Orientierung in der Arbeitnehmeransprache durch das HRM.

Mit der Wertedynamik einher geht die Tatsache, dass Arbeitnehmer nicht ihr gesamtes Erwerbsleben bei einem Unternehmen verbringen. Vielmehr existieren heute so genannte gebrochene oder fragmentierte Erwerbsbiografien [vgl. Böttger 2012, 33f.] und „Patchwork-Karrieren“ [Stotz/Wedel 2009, 45]. Besonders Arbeitnehmern, die über gefragte Qualifikationen verfügen, bieten sich zahlreiche Möglichkeiten auf einem zunehmend internationalisierten Arbeitsmarkt, sodass sie sich durch eine erhöhte Fluktuationsbereitschaft auszeichnen. Sie im Unternehmen zu halten, ist eine wichtige Aufgabe, mit der das Personalmanagement konfrontiert ist [vgl. Sponheuer 2010, 11].

³² Zur Generation Y zählen alle zwischen 1984 und 1994 Geborenen [vgl. Parment 2009, 15], jedoch gibt es auch andere Abgrenzungen. Eine exakte Trennung ist weder möglich noch sinnvoll, da sich Einstellungen und Werte nicht zeitpunktgenau sondern sukzessiv verändern. Praktische Einblicke in die Wertewelt der Generation Y und die Bedeutung für Personaler gibt Werle in einem Interview vom 09.08.2012 mit dem Audi-Personalvorstand Thomas Sigi [vgl. Werle 2012].

Ein weiteres personalimmanentes Problem ist deren Commitment im Sinne einer emotionalen Bindung an den Arbeitsplatz bzw. den Arbeitgeber. Einer Gallup-Studie zufolge fühlen sich 86 Prozent der Befragten ihrer Arbeit nicht oder nur gering verbunden [vgl. Gallup 2012, 12].³³ Dieses geringe Bindungsverhalten geht laut Sponheuer mit einer mangelnden Identifikation mit dem Arbeitgeber einher [vgl. Sponheuer 2010, 11]. Doch ist gerade diese Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Produkten und Dienstleistungen, die Verinnerlichung entsprechender Werte und ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter wichtig, um das Markenversprechen für Kunden erlebbar zu machen und somit den Unternehmenserfolg zu sichern (vgl. Interne Markenführung in Kapitel 3.2.2). Allein die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern in Unternehmen kann demnach nicht das Ziel sein, sondern auch deren Motivation zur Leistungsbereitschaft muss bedacht werden.³⁴

Eine weitere Entwicklung, die für die Notwendigkeit von Employer Branding spricht, ist die fortschreitende Globalisierung, die Arbeitnehmern mehr Möglichkeiten bietet und Arbeitgebern damit mehr abverlangt, um ihre Mitarbeiter im Unternehmen zu binden [vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, 17]. Auch die zunehmende Anzahl von Unternehmensfusionen und -akquisitionen erfordert Employer-Branding-Strategien, damit Firmen besser „zusammenwachsen“ und Mitarbeiter sich mit ihrem neuen Arbeitgeber identifizieren können [vgl. Böttger 2012, 8ff.].

Der quantitative und qualitative Fach- und Führungskräftemangel stellt die Unternehmen folglich vor große Herausforderungen und Aufgaben, um ihren Personalbedarf (zukünftig) decken zu können. Bereits heute hat sich das Machtverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber umgekehrt [vgl. Bollwitt 2010, 21]. Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Käufermarkt gewandelt [vgl. Stotz/Wedel 2009, 47; Petkovic 2008, 44], denn Präferenzentscheidungen treffen heute – und in Zukunft verstärkt – zunehmend die Arbeitskraftanbieter, nicht die Unternehmen [vgl. Beck 2008, 24; Trost 2009, 13; Bollwitt 2010, 21]. Dies versetzt Unternehmen untereinander in einen Wettbewerb um das beste Humankapital, dem in dramatisierter Form mit dem Begriff „war for talent“ [Chambers/Foulon/Handfield-Jones 1998, 1] Ausdruck verliehen wird. Gewinnen wird diesen Kampf, wer in der Lage ist, das im Sinne der fachlichen Qualifikation beste und

³³ Gallup ermittelte außerdem, dass Mitarbeiter, die zwar im Unternehmen verbleiben, aber bereits die innere Kündigung vollzogen haben, die deutsche Volkswirtschaft jährlich zwischen 122,3 und 124,0 Milliarden Euro kosten [vgl. Gallup 2012, 11].

³⁴ Moroko/Uncles weisen darauf hin, dass Mitarbeiter auch aufgrund bestimmter Vergütungen und Benefits oder mangels Alternativen im Unternehmen verbleiben [vgl. Moroko/Uncles 2008, 169f.]. Haben Mitarbeiter zusätzlich die innere Kündigung vollzogen, dann schaden sie dem Unternehmen mehr, als dass ihre Bindung einen Nutzen erbringt. Siehe auch FN 33.

im Sinne des Commitments³⁵ bzw. der persönlichen Qualifikation passendste Humankapital für sich zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu binden.³⁶ Die Schaffung von Arbeitgeberpräferenzen für das eigene Unternehmen ist dabei der Schlüssel zur Deckung des Mitarbeiterbedarfs [vgl. Petkovic 2009, 78f.].

5.2.2 Branchenspezifische Ausgangssituation für PR- und Kommunikationsagenturen

Das Berufsfeld PR hat sich in Deutschland in den frühen 1960er Jahren entwickelt und etabliert und erlebte in den Neunzigerjahren eine Expansions- und Differenzierungsphase, die mit Umwälzungen im bestehenden Mediensystem einherging, welche hauptsächlich durch das Internet ausgelöst wurden [vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, 17ff.]. Charakteristisch für das Berufsfeld ist, dass es noch immer Schwierigkeiten bereitet, eine exakte Abgrenzung zur Werbung und vor allem zum Journalismus vorzunehmen [vgl. Jarren/Röttger 2008, 29]. Dieses Identifikationsproblem ergibt sich aufgrund der verschiedenen Leistungsanforderungen und kommunikativen Aufgaben, denen sich PR-Fachkräfte stellen müssen [vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, 24.f.]. Nicht immer wird dabei PR-Arbeit als solche bezeichnet und ist damit eindeutig erkennbar. Dies hängt maßgeblich vom beruflichen Selbstverständnis der Akteure ab. Gerade Spezialisten (z.B. für Finanzkommunikation), die mit PR-Arbeit beauftragt sind, können auch anderen Berufskategorien zugeordnet werden. Darüber hinaus gibt es in Deutschland keinen reglementierten Berufszugang und auch Berufsbezeichnungen wie bspw. „PR-Berater“ sind nicht geschützt, sodass die Identifikationsproblematik nicht zuletzt eine Etikettierungsproblematik darstellt [vgl. ebd., 25].

Fröhlich unterscheidet im Berufsfeld PR zwischen organisationsinternen Dienstleistungsabteilungen (z.B. in Unternehmen, Verbänden, NGOs) und externen Dienstleistern, sprich PR-Agenturen und PR-Beratern [vgl. Fröhlich 2008, 432]. PR-Agenturen

³⁵ Backhaus/Tikoo verstehen Commitment im Zusammenhang mit Employer Branding als „identification and involvement with the firm, including acceptance of the organization's goals and values, eagerness to work hard, and desire to remain with the firm“ [Backhaus/Tikoo 2004, 508].

³⁶ Diese Erkenntnis hat sich bereits bei deutschen Personalern durchgesetzt. In einer Studie der DGFP nannten mehr als 90 Prozent der befragten Personalverantwortlichen die Bindung bestehender Mitarbeiter und die Förderung der Arbeitgeberattraktivität als die wichtigsten personalpolitischen Maßnahmen, um dem Fach- und Führungskräfte-mangel zu begegnen [vgl. DGFP 2007, 11]. Immerhin 84 Prozent der Unternehmen, die bereits Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel ergriffen haben, setzen dabei auf die Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität [vgl. ebd., 14].

können deshalb definiert werden als externe Fachdienstleister, die sich mit dem „Angebot der fachlichen Expertise sowie Planung und Umsetzung von strategischen und operativen Dienstleistungen“ [Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, 27] an Organisationen richten und dabei ein unternehmerisches Eigeninteresse verfolgen. Eine PR-Agentur muss sich jedoch nicht zwangsläufig als solche bezeichnen, sondern kann bspw. auch als „Agentur für Kommunikation“ oder „Kommunikationsberatung“ agieren [vgl. ebd., 80]. Zudem existiert eine Vielzahl an Agenturen, deren Leistungsangebot neben PR auch klassische Werbung und/oder andere Instrumente der Marketingkommunikation umfasst. Deshalb bezieht sich diese Arbeit in ihrem Titel und Inhalt auf PR- und Kommunikationsagenturen, da die alleinige Verwendung der Bezeichnung „PR-Agentur“ weitere externe PR-Dienstleister ausschließen würde.

Die beschriebene Zuordnungsproblematik trägt dazu bei, dass in Deutschland kein Verzeichnis existiert, welches alle externen PR-Dienstleister erfasst. Berufsverbände wie die DPRG und GPRA sind aufgrund ihres freiwilligen Zusammenschlusses wenig repräsentativ hinsichtlich ihrer Mitgliederzahl [vgl. ebd., 23]. Einen Anhaltspunkt gibt das jährlich erscheinende PR-Agenturen-Ranking von Gerhard A. Pfeffer, welches für das Jahr 2011 Honorare und Mitarbeiterzahlen von 137 Agenturen erfasst [vgl. Pfeffer 2011]. Dem gegenüber stehen allerdings 1.142 externe PR-Dienstleister, die in einer Untersuchung von Szyszka/Schütte/Urbahn im Juni 2003 befragt wurden [vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, 86f.]. In ihren Schlussfolgerungen schätzen die Autoren, dass in Deutschland etwa 10.000 bis 20.000 Fachleute bei externen PR-Dienstleistern beschäftigt sind [vgl. ebd., 200]. Hochgerechnet auf das gesamte Berufsfeld könne von 40.000 bis 50.000 Branchenangehörigen zum Untersuchungszeitpunkt ausgegangen werden. Bentele hingegen spricht lediglich von 25.000 bis 30.000 vollberuflichen PR-Fachleuten in Deutschland [vgl. Bentele 2006, 231].

Neuere Untersuchungen zum Berufsfeld sind bislang Mangelware, sodass sich keine exakten Aussagen über die momentane Anzahl von Agenturen und Fachkräften treffen lassen. Jedoch dürften die Ergebnisse der Studie von Szyszka/Schütte/Urbahn auch heute noch in vielerlei Hinsicht Gültigkeit haben. So fanden sie heraus, dass PR-Agenturen vor allem ein „westdeutsches Phänomen“ [Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, 203] sind, mit traditionellen Standorten wie Frankfurt a.M., Bonn oder Köln und Düsseldorf. Erst später etablierte sich auch in Hamburg und München eine Agenturszene. Dominiert wird diese zu gut drei Vierteln von Kleinagenturen (vier bis zehn Mitarbeiter) und Einzelberatungen (ein bis drei Mitarbeiter). Großagenturen (mehr als 40 Mitarbeiter) sind mit vier Prozent eher die Ausnahme [vgl. ebd., 206]. Auffällig für PR- und Kommunikationsagenturen ist außerdem ein relativ hoher Frauenanteil unter den Be-

schäftigten von 58,7 Prozent, sodass vielfach von einem „Genderswitch“ [ebd., 209] oder „Feminisierung“ [Fröhlich 2008, 440] die Rede ist. Trotz dieser Entwicklung sind Frauen in Leitungspositionen weiterhin eher unterrepräsentiert, wenn sie auch mit gut einem Drittel einen höheren Anteil haben als in anderen Branchen [vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, 252].

Szyszka/Schütte/Urbahn zeichnen auf Grundlage ihrer Untersuchungsergebnisse das Bild einer typischen, deutschen PR-Agentur so: Sie „beschäftigte zum Befragungszeitpunkt 6,6 Vollzeitkräfte und eine Teilzeit-Fachkraft im Alter von Mitte 30, war Mitte der 1990er Jahre gegründet worden, damit knapp zehn Jahre alt, und in einem Ballungsraum angesiedelt, verstand sich als beratende und operativ tätige Full-Service-Agentur, machte ihren Umsatz zu zwei Dritteln mit Budgetvolumen von unter 50.000 Euro und dies zu drei Vierteln mit Kunden aus der Wirtschaft; sie verfügte über recht stabile Kundenbeziehungen, war vorrangig auf dem Feld von *Medienarbeit und Medienproduktion* zu Hause und dies in einem nicht unerheblichen Umfang im Bereich *Produkt-PR*“ [Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, 243 Hervorheb. i. O.]. Verständlicherweise kann die Branche nicht auf solche statistischen Werte reduziert werden, jedoch geben sie einen guten Überblick über die vorhandenen Strukturen.

Charakteristisch für das Berufsfeld PR ist nach wie vor, dass trotz erkennbarer Professionalisierungstendenzen keine berufsständischen oder staatlich reglementierten Ausbildungs- und Zugangsbestimmungen existieren. Lange Zeit war eine PR-spezifische Ausbildung sogar eher die Ausnahme als die Regel, sodass Quereinsteiger das Berufsfeld prägten [vgl. ebd., 247]. Anfang der 1990er Jahre entwickelte sich allmählich ein entsprechendes Bildungssystem, das in den letzten zehn Jahren durch die zunehmende Schaffung universitärer PR-Studiengänge gekennzeichnet ist. Neben zahlreichen Aus- und Weiterbildungsgängen privater Anbieter, bilden viele PR-Agenturen ihren Nachwuchs zudem in eigenen Volontär- oder Trainee-Programmen aus [vgl. Fröhlich 2008, 437f.]. Doch auch für studierte Volks- und Betriebswirte sowie Sozial- und Geisteswissenschaftler bieten Agenturen ein berufliches Tätigkeitsfeld, da diese über gefragte fachliche Qualifikationen verfügen. Unter diesem Gesichtspunkt muss nach Meinung der Autorin zu Recht die Frage gestellt werden, inwiefern eine reine PR-Ausbildung oder ein reglementierter Berufszugang überhaupt sinnvoll sind.

Fröhlich zufolge hat die PR-Branche wie keine andere Kommunikationsbranche einen „Nachfrageboom“ [Fröhlich 2008, 431] erlebt, der sich auch entsprechend auf den Arbeitsmarkt ausgewirkt hat. Die Autorin geht davon aus, dass die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften weiterhin anhalten wird [vgl. ebd., 431f.], sodass Arbeitnehmer gute Chancen haben, eine Anstellung zu finden.

Arbeitgeberseitig wird die PR-Branche jedoch in den nächsten Jahren auch von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen sein. Ein schrumpfendes Erwerbspersonenpotenzial mit einem größeren Anteil älterer Arbeitnehmer sowie ein geringerer Fach- und Führungskräftenachwuchs werden die Konsequenz sein, auf die sich PR- und Kommunikationsagenturen einstellen und für die sie geeignete Strategien finden müssen, um sich diesem Wandel anzupassen. Noch sind die demografischen Entwicklungen nur geringfügig in den Agenturen zu spüren, aber es herrscht bereits ein qualitativer Fachkräftemangel [vgl. Lüdeke 2011, 4ff.]. Lüdeke sieht dafür drei Gründe:

1. Das Ausbildungsangebot passt sich zwar an die zunehmenden Spezialisierungstendenzen in der Kommunikationsbranche an, sodass immer neue Studiengänge im noch recht jungen Bachelor-/Master-System geschaffen werden. Deren Qualität und die Eignung der Absolventen sind für Lüdeke jedoch häufig fragwürdig und können zudem von Personalverantwortlichen nicht immer korrekt eingeschätzt werden.
2. Hinzu kommen unterschiedliche Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die sich oftmals nicht decken. Arbeitnehmer haben verschiedene Interessen und bewerten Karrieremöglichkeiten, Gehalt, flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance unterschiedlich. Genauso unterschiedlich sind Arbeitgeber hinsichtlich dessen, was sie fordern, und wie sie ihre Mitarbeiter fördern. Ein weiterer Grund, warum sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht finden, ist, dass sie außerdem oft nicht voneinander wissen, was nach Erachten der Autorin hauptsächlich daran liegt, dass Kleinagenturen und Einzelberatungen das Berufsfeld dominieren und diese somit nicht über dieselbe Bekanntheit verfügen können wie Großagenturen.
3. PR-Agenturen als Arbeitgeber haben deutlich an Attraktivität verloren. Mit ihnen werden schlechte Verdienstmöglichkeiten und eine unausgewogene Work-Life-Balance verbunden. Mehr als 80 Prozent der Young Professionals bevorzugen deshalb eine Anstellung in den Pressestellen von Wirtschaftsunternehmen. Ein Juniorberater für Corporate Communications in einer Agentur verdient bspw. im Durchschnitt ein Brutto-Jahresgehalt von 20.000 bis 35.000 Euro, während er in einer vergleichbaren Position in einem Unternehmen 30.000 bis 35.000 Euro verdienen würde [vgl. o.V. 2011, 17]. In Unternehmen sind die Einstiegsgehälter und insbesondere die Verdienstmöglichkeiten nach oben hin bedeutend höher.

Dirk Popp, CEO der PR-Agentur Ketchum Pleon, bestätigt Lüdekes dritte Annahme. Er äußerte sich in einem Artikel des PR Report wie folgt: „Die richtigen Leute zu finden, ist immer eine Herausforderung. Auf der einen Seite, weil es heute viel mehr Möglichkeiten gibt, beispielsweise in Unternehmen. Zum anderen, weil wir Agenturtypen brauchen. Es reicht für uns nicht, nur das Handwerk zu beherrschen. Doch selbst als

führende Agentur mit einem ausgezeichneten Trainee-Programm müssen wir heute deutlich mehr unternehmen, um guten Nachwuchs für uns zu gewinnen“ [Lüdeke 2012].

Der „war for talent“ ist folglich in der PR-Branche angekommen und wird durch die charakteristische Konkurrenz zwischen Agenturen und Unternehmen geprägt. In diesem Wettbewerb verfügen Unternehmen über eine eindeutig höhere Arbeitgeberattraktivität. Doch es gibt auch Unterschiede zwischen den einzelnen Agenturen. Das PR-Journal fand heraus, dass viele PR-Agenturen über ein Bekanntheitsproblem verfügen und stützt damit Lüdekes zweite These [vgl. PR Career Center]. In ihrer Umfrage waren nur vier von zehn Agenturen mehr als der Hälfte der Befragten bekannt, wobei Ketchum Pleon (93,7 Prozent), Fischer-Appelt (81,7) und Edelman (75,4) die bekanntesten Agenturen sind. Diese Agenturen verfügen gleichzeitig über das schärfste Profil. So steht Ketchum Pleon für ein gutes Aus- und Weiterbildungsangebot (ca. 78 Prozent) und ein angenehmes Arbeitsklima (ca. 52 Prozent). Auch Fischer-Appelt wird ein gutes Arbeitsklima und vielversprechende Aufstiegsmöglichkeiten bescheinigt. Diese bieten sich laut einem Drittel der Befragten auch bei Edelman. Media Consulta ist die vierte, den Befragten bekannte PR-Agentur, jedoch verfügt sie über ein äußerst schlechtes Arbeitgeberimage. Dabei ist Media Consulta gemäß dem 16. PR-Umsatz-Ranking die führende Agentur Deutschlands mit einem Honorar-Plus von 30,6 Prozent in 2011 [vgl. Pfeffer 2012, 1]. Hier zeigt sich: Wirtschaftlicher Erfolg und Bekanntheit allein machen noch keinen attraktiven Arbeitgeber und können Employer-Branding-Maßnahmen nicht ersetzen.

Einen weiteren Einblick in die Branche liefert eine Studie von Faktenkontor und News aktuell, welche die allgemeine Zufriedenheit von 1.478 Fach- und Führungskräften in PR-Agenturen und Pressestellen verschiedener Unternehmen untersucht hat. Dieser Erhebung zufolge haben es bereits 61,1 Prozent der Befragten mindestens einmal bereut, in der PR-Branche zu arbeiten. Als Gründe nannten sie zu viel Stress (36,8 Prozent), schlechte Verdienstmöglichkeiten (34,3 Prozent) sowie zu viele Überstunden (32,8 Prozent) [vgl. Faktenkontor/News aktuell 2011, 12].

Dieses eher düstere Bild der PR-spezifischen Rahmenbedingungen muss deshalb zu der Schlussfolgerung führen, dass sich PR- und Kommunikationsagenturen dringend um ihre Employer Brand kümmern müssen, um nicht langfristig das Nachsehen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung gegenüber anderen Wirtschaftsunternehmen zu haben. Denn Agenturen sind unmittelbar von den Kenntnissen, der Expertise und den persönlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter abhängig [vgl. Mosley 2007, 127]. Die Gewinnung und Bindung der besten und passendsten Mitarbeiter ist daher erfolgsscheidend.

5.3 Zielsystem des Employer Branding

5.3.1 Zielsetzung

Die Erkenntnis, dass der Unternehmenserfolg von der Leistung und dem Commitment seiner Mitarbeiter abhängt [vgl. Sponheuer 2010, 6], und der beschriebene Fach- und Führungskräfemangel (vgl. Kapitel 5.2) zeigen, dass das Globalziel Unternehmenserfolg stark vom Humankapital abhängt [vgl. Trost 2009, 74]. Die Mitarbeiter sind deshalb die wichtigste Ressource im Unternehmen. Die Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs durch Rekrutierung und Bindung der richtigen, d.h. der passenden Mitarbeiter ist deshalb erfolgsentscheidend [vgl. Sponheuer 2010, 9]. Dieses Ziel ist nur mittelbar über das Employer Branding zu erreichen [vgl. Petkovic 2008, 92].

Die Aufgabe des Employer Brandings ist deshalb „die Entwicklung und Durchsetzung eines klaren, positiven Profils als Arbeitgeber, das zu *Präferenzen* bei potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern führt“ [Sponheuer 2010, 96 Hervorheb. i. O.]. Böttger geht allerdings davon aus, dass in den Köpfen der Zielgruppen bereits Vorstellungsbilder zu einem Arbeitgeber im Sinne eines Markenimages existieren, unabhängig davon, ob das Unternehmen aktiv eine Employer-Branding-Strategie verfolgt oder nicht [vgl. Böttger 2012, 34].³⁷ Folglich muss Sponheuer widersprochen werden, denn Employer Branding meint weniger die Entwicklung oder den Aufbau als vielmehr die aktive, gezielte und planvolle Beeinflussung des Arbeitgeberprofils entsprechend der Unternehmensinteressen. Employer Branding betreibt ein Unternehmen also dann, wenn es bewusst Maßnahmen zur Steigerung seiner Arbeitgeberattraktivität ergreift.

Die Führung einer starken und attraktiven Arbeitgebermarke gelingt nur mittelbar über die Faktoren Markenbekanntheit und Markenimage. Als notwendige Bedingung für den Markenerfolg gilt die Markenbekanntheit [vgl. Esch 2012, 64], als hinreichende Bedingung das Markenimage [vgl. ebd., 68]. Gemäß Petkovic muss die Arbeitgebermarke innerhalb der Bekanntheitspyramide (vgl. Abb. 5) eine „top of mind“-Position einnehmen [vgl. Petkovic 2008, 108]. Die Autorin ist allerdings der Ansicht, dass abhängig vom Unternehmen, seiner Größe, dem Standort und der Branche sowie der Zielgruppe, ihrem Informations- und Entscheidungsverhalten auch eine einfache Markenbekanntheit (Markenrecall) ausreichen kann. Bspw. haben eine kleinere PR-Agentur (z.B.

³⁷ David Lee bringt es in einem Online-Artikel zur Gestaltung der Employer Brand auf den Punkt: „For Better or For Worse, You Already Have an Employer Brand“ [Lee 2003]. Vgl. außerdem Forster/Erz/Jenewein 2012, 280.

Pioneer Communications aus Leipzig) und eine international agierende Netzwerkagentur (z.B. Ketchum Pleon) prinzipiell dieselbe Zielgruppe, in deren Bewusstsein aber Ketchum Pleon mit einiger Wahrscheinlichkeit eine „top of mind“-Position einnimmt. Ein potenzieller Bewerber aus Leipzig wird aber auch die Agentur Pioneer Communications kennen und sie im Bewerbungsprozess – vorausgesetzt er ist gewillt, durchaus in Leipzig zu bleiben – ebenfalls in Betracht ziehen. In diesem Fall reicht die aktive Markenbekanntheit aus, damit sich ein potenzieller Mitarbeiter bewirbt. Lediglich eine passive Markenbekanntheit, d.h. das gestützte Erinnern eines Arbeitgebers bspw. beim Lesen des Agenturnamens in einer Stellenanzeige, ist wenig zielführend, da von Seiten des Arbeitgebers nicht sichergestellt werden kann, dass ein potenziell passender Bewerber mit der Marke in Kontakt kommt, den Arbeitgeber dadurch erinnert und schließlich in seinen Entscheidungsprozess einbezieht.

5.3.2 Zielgruppen

Die Maßnahmen des Employer Branding richten sich an verschiedene Zielgruppen auf dem externen und internen Arbeitsmarkt. Dazu zählen potenzielle, aktuelle, aber auch ehemalige Mitarbeiter [vgl. Böttger 2012, 26; Sponheuer 2010, 96; Beck 2008, 28]. Gerade letztere finden noch wenig Beachtung, vor allem in der Praxis, jedoch können diese nach Austritt aus dem Unternehmen genauso als Kunden desselben auftreten sowie aufgrund ihrer Empfehlungen und ihres Wissens wichtige Multiplikatoren auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt sein oder auch durch eine mögliche Wiedereinstellung für das Unternehmen zurückgewonnen werden [vgl. Sponheuer 2010, 97].³⁸ Hier muss allerdings die Einschränkung gemacht werden, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich im gegenseitigen Einvernehmen, sozusagen im Guten getrennt haben. Enttäuschte Arbeitnehmer hingegen können der Employer Brand erheblich schaden, da sie ähnlich wie die Kunden auf dem Absatzmarkt ihre negativen Markenerfahrungen mit mehr Personen teilen, als dies bei positiven Erlebnissen der Fall ist [vgl. Kapitel 4.3.1].

Im Mittelpunkt der Betrachtungen in der wissenschaftlichen sowie in der Praktikerliteratur stehen jedoch hauptsächlich die potenziellen und aktuellen Mitarbeiter [vgl. Moroko/Uncles 2008, 161]. Die Maßnahmen des Employer Brandings müssen folglich nach innen und nach außen gerichtet werden. Auf dem externen Arbeitsmarkt muss das Unternehmen innerhalb der relevanten Zielgruppe bekannt gemacht und als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden [vgl. Trost 2009, 16]. Unter der Maßgabe sich von

³⁸ Bei Gmür 2002 und Ewing/Pitt/de Bussy 2002 bspw. wird nur von aktuellen oder potenziellen Mitarbeitern gesprochen.

Konkurrenten³⁹ abzugrenzen, muss es gelingen von Bewerbern in die Auswahl⁴⁰ für sie relevanter Arbeitgeber aufgenommen und im Auswahlprozess als „employer of choice“ anderen vorgezogen zu werden [vgl. Sponheuer 2010, 96]. Unternehmensintern muss die Arbeitgeberqualität gestaltet, kommuniziert und entsprechend erlebbar gemacht werden [vgl. Beck 2008, 28]. Nur wenn sich Markenversprechen und Markenerlebnis decken, kann eine emotionale Bindung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern aufgebaut werden, die ihn zu einer gesteigerten Leistungsbereitschaft motiviert und befähigt, die Corporate und/oder Consumer Brand zu leben und für andere Stakeholder erlebbar zu machen [vgl. Sponheuer 2010, 97].

Es wird deshalb je nach Zielrichtung bzw. Zielgruppe zwischen externem und internem Employer Branding unterschieden. Dabei gilt: „External marketing of the employer brand establishes the firm as an employer of choice and thereby enables it to attract the best possible workers. [...] Internal marketing helps create a workforce that is hard for other firms to imitate“ [Backhaus/Tikoo 2004, 503]. Das Ergebnis aller Maßnahmen ist eine starke Arbeitgebermarke, die sowohl für das Unternehmen als auch für den Arbeitskraftanbieter von Nutzen ist (vgl. Ambler/Barrow 1996, 12; sowie Kapitel 5.7).

5.4 Einordnung und organisatorische Verankerung des Employer Branding

Über die Einordnung der Employer Brand innerhalb der Markenführung eines Unternehmens herrscht in der Literatur weitestgehend Einigkeit. Da die Employer Brand auf der Unternehmensidentität basiert, kann sie nicht isoliert von der Corporate Brand betrachtet werden [vgl. Beck 2008, 31]. In diesem Zusammenhang weist Trost daraufhin, dass Arbeitgebermarken z.T. von starken Unternehmens- oder auch Produktmarken im Sinne eines Imagetransfers profitieren können [vgl. Trost 2009, 25; außerdem Böttger 2012, 209; Ewing/Pitt/de Bussy 2002, 16]. Die Employer Brand eines Unternehmens ist folglich ein Teilaspekt der Corporate Brand [vgl. Böttger 2012, 347; Gmür 2002, 1], zeichnet sich jedoch durch den alleinigen Fokus auf die Mitarbeiter als Stakeholder aus.⁴¹ Die Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie ist zudem der Entwicklung von Corporate- oder Consumer-Branding-Strategien zeitlich nachgelagert und ist des-

³⁹ Jedes Unternehmen steht mit jedem anderen Unternehmen direkt oder indirekt im Wettbewerb um Humankapital [vgl. Beck 2008, 33; Trost 2009, 21].

⁴⁰ Böttger nennt diese Auswahl Consideration-Set [vgl. Böttger 2012, 145ff.]. Petkovic verwendet dafür auch den Begriff Relevant Set [vgl. Petkovic 2008, 14f.].

⁴¹ Eine intensive Auseinandersetzung über das Verhältnis von Corporate und Employer Brand findet sich bei Foster/Punjaisri/Cheng 2010.

halb in diese einzubetten [vgl. Sponheuer 2010, 148f.]. Abb. 13 veranschaulicht diese wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Corporate, Consumer und Employer Brand.

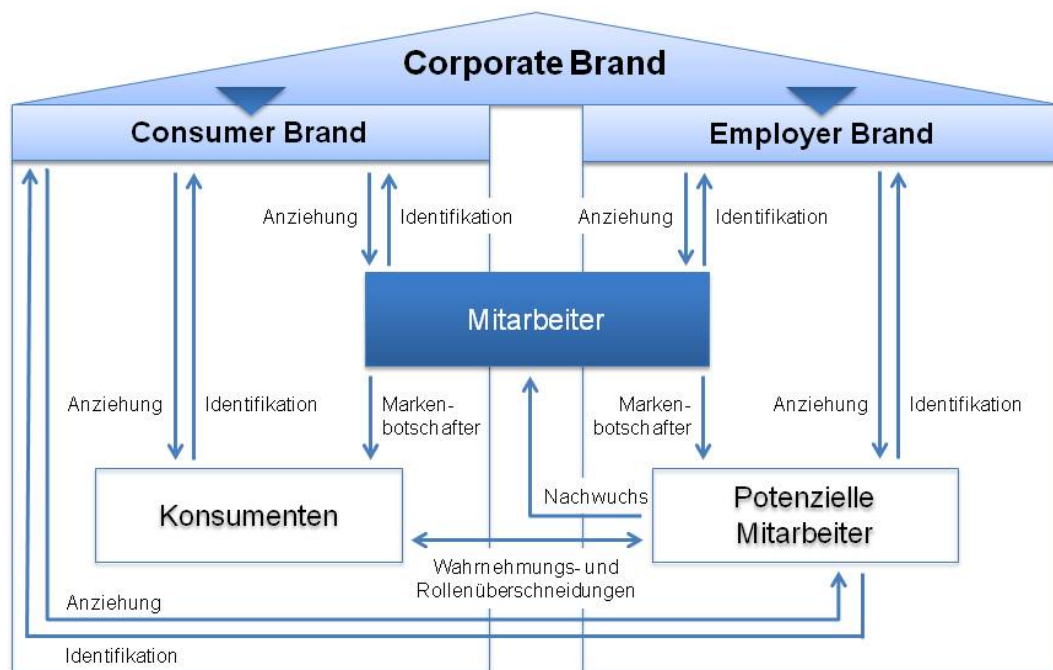


Abb. 13: Interdependenzen zwischen Corporate, Consumer und Employer Brand
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sponheuer 2010, 134

Durch die innen- und außengerichtete Dimension der Employer Brand kann deren Management nicht allein der Personalabteilung obliegen. Vielmehr sind neben dem HRM auch die Marketingabteilung [vgl. Maxwell/Knox 2009, 895], die PR-Abteilung [vgl. Petkovic 2008, 238] und insbesondere die Unternehmensführung, sprich das Top-Management (z.B. Geschäftsführer, CEO), einzubinden [vgl. Trost 2009, 24; Sponheuer 2010, 132]. Von Bedeutung sind ebenso die Führungskräfte des mittleren Managements, da sie eine entscheidende Rolle bei der internen Umsetzung einer Marke einnehmen [vgl. Esch 2012, 138]. Letzten Endes leistet jedoch jeder einzelne Mitarbeiter einen Beitrag zum Erfolg der Employer Brand und muss sowohl im Unternehmen selbst als auch nach außen als Markenbotschafter auftreten [vgl. Petkovic 2008, 239f.].

5.5 Eigenschaften einer erfolgreichen Employer Brand

Beck zufolge muss eine erfolgreiche Employer Brand ein „eigenständiges, unverwechselbares, einzigartiges mit Bedeutung versehenes Arbeitgeberbild mit einer Prägnanz aufweisen, die durch Klarheit und Benefits ebenso überzeugt wie durch einen relevanten Qualitätsstandard, durch Glaubwürdigkeit, Loyalität, Sympathie und Vertrauen, mit dem Potenzial, zielgruppenrelevante Veränderungen zu adaptieren“ [Beck 2008, 29].

Maxwell/Knox stellen drei ähnliche Anforderungen an eine Employer Brand. So muss sie „consistent with the realities of the organisation, different from those of competing employers, and attractive to members of the target audience“ [Maxwell/Knox 2009, 895] sein. Die beiden ersten Kriterien sind selbsterklärend und stützen den allgemeinen Anspruch an eine Marke bezüglich ihrer Glaubwürdigkeit und Differenzierungskraft. Was jedoch eine Employer Brand bzw. einen Arbeitgeber in den Augen der Zielgruppe attraktiv macht, ist schwerer zu definieren.

Moroko/Uncles beschreiben zwei Erfolgsdimensionen der Employer Brand: „attractiveness“ und „accuracy“ [vgl. Moroko/Uncles 2008, 160]. Vergleichbar zu Corporate und Consumer Brands muss die Employer Brand bekannt sein, sich von anderen Arbeitgebern abgrenzen und für die Zielgruppe relevant sein, d.h. deren Werte widerspiegeln und sich für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse eignen. Diese Eigenschaften zeichnen die „attractiveness“ aus. Eigenschaften, die über Corporate und Consumer Brands hinausgehen, beschreiben die Accuracy-Dimension. Eine erfolgreiche Employer Brand muss akkurat, d.h. richtig bzw. wahrheitsgemäß kommuniziert werden und auch entsprechend dem „inherent promise of the brand“ [Moroko/Uncles 2008, 165] konsistent erlebbar sein. Aufgrund der Tatsache, dass Vorstellungen von Corporate und Consumer Brands die Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber überlagern können, ist zudem auf die Abstimmung zwischen der Employer Brand und dem gesamten Markenportfolio eines Unternehmens zu achten, um eine erfolgreiche Arbeitgebermarke zu erhalten [vgl. Moroko/Uncles 2008, 168].

5.6 Merkmale der Arbeitgeberattraktivität

Bereits im vorhergehenden Kapitel wurde festgestellt, dass eine Employer Brand attraktiv sein muss, um erfolgreich zu sein. Das Ziel des Employer Brandings ist demgemäß die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Eine genauere Betrachtung des Attraktivitätsbegriffes, der sich außerdem in beinahe jeder Employer-Brand-Definition findet, ist deshalb angebracht.

Generell muss festgehalten werden, dass Arbeitgeberattraktivität nicht über alle Zielgruppen und alle Zielgruppenmitglieder hinweg dasselbe meint. Sponheuer identifiziert bspw. folgende Attraktivitätskriterien [vgl. Sponheuer 2010, 159]:

- angenehmes Arbeitsklima
- anspruchsvolle Aufgaben
- Karrierechancen und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten
- vielfältiges Weiterbildungsangebot

- Förderung der Mitarbeiter
- Vertrauenswürdigkeit/Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

Maxwell/Knox gehen in ihrer Untersuchung zur Employer-Brand-Attraktivität davon aus, dass aktuelle und potenzielle Mitarbeiter eine Arbeitgebermarke auf verschiedene Weise wahrnehmen und ihren Merkmalen eine unterschiedliche Bedeutung beimessen [vgl. Maxwell/Knox 2009, 896]. Die Attraktivität einer Employer Brand ergibt sich daraus, dass sie zu den Präferenzen der Zielgruppe passt [vgl. Trost 2009, 40]. Sie entsteht „aus dem Abgleich der Werte und Anforderungen des Individuums mit der Wahrnehmung des Unternehmens“ [Sponheuer 2010, 170]. Die Botschaften einer Employer Brand müssen deshalb den Bedürfnissen ihrer Zielgruppe entsprechen [vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, 38].

Trotz der Heterogenität der Bedürfnisse und Ansprüche innerhalb der Zielgruppe gibt es Ansätze zur Erfassung spezifischer Attraktivitätsmerkmale. Einigkeit herrscht weitestgehend bezüglich der Tatsache, dass vor allem Unternehmen mit einer starken Corporate oder Consumer Brand auf Arbeitnehmer attraktiver wirken. Auffällig ist weiterhin, dass mittelständische Betriebe und B2B-Unternehmen für Arbeitnehmer weniger anziehend sind, während insbesondere Konzerne der DAX30-Gruppe von einem positiven Imagetransfer auf ihre Funktion als Arbeitgeber profitieren und einen Bekanntheits- und Vertrauensvorteil genießen [vgl. Trost 2009, 17; Böttger 2012, 209]. Maxwell/Knox fanden außerdem heraus, dass je nach Unternehmen und Branche unterschiedliche Merkmale der Employer Brand als attraktiv gelten [vgl. Maxwell/Knox 2009, 898]. Zudem wird Attraktivitätseigenschaften, die zwar über mehrere Unternehmen bzw. Branchen hinweg geteilt werden, eine unterschiedliche Bedeutung und Wertschätzung beigemessen. Bspw. sind gute Verdienstmöglichkeiten bei den befragten Unternehmen der Filmbranche wichtiger als im Sport [vgl. ebd., 898]. Trotz dieser Heterogenität konnten Maxwell/Knox vier Kategorien identifizieren, innerhalb derer die Attraktivitätsmerkmale eingeordnet werden können: „employment, organisational success, construed external image, and attributes of the products or services“ [ebd., 898f.]. Die Bedeutung ihrer Arbeit liegt in der Erkenntnis, dass Employer Branding sich nicht allein auf das Produkt „Arbeitsplatzerfahrung“ beschränken darf, da die Arbeitgeberattraktivität auch vom Unternehmenserfolg, dem externen Image und den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens abhängt [vgl. ebd., 903; außerdem Petkovic 2008, 74ff.]. Anhand dieser vier Kategorien können Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität konstruieren und sparen dabei Zeit und Geld, die benötigt würden, um herauszufinden, welche Aspekte für ihre Zielgruppe wichtig sind.

Im Mittelpunkt der Beschreibung der Arbeitgeberattraktivität durch Maxwell/Knox stehen allerdings hauptsächlich Eigenschaften funktionaler Art, die mit dem Arbeitsplatz oder dem Unternehmen in direktem Verhältnis stehen. Wie aber bereits herausgefunden

den wurde, nutzen Individuen Marken, um ihre Persönlichkeit auszudrücken oder zu konstruieren. Diese Theorie der sozialen Identität erklärt, dass auch das Image der Employer Brand das Selbstverständnis der Arbeitnehmer prägt [vgl. Lievens/Highhouse 2003, 98]. Deshalb entscheiden die Persönlichkeitsmerkmale, die Arbeitnehmer mit einem Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber assoziieren, maßgeblich über die Attraktivität der Employer Brand. Besonders anziehend wirken dabei Eigenschaften, die der eigenen Persönlichkeit des Arbeitnehmers entsprechen [vgl. ebd., 76]. Die Persönlichkeit einer Employer Brand, so fanden Lievens/Highhouse in ihrer Studie heraus, ist zudem wirkungsvoller, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren, da gerade funktionalgeprägte Eigenschaften von Unternehmen und Arbeitsplätzen zunehmend austauschbar sind [vgl. ebd., 97].

5.7 Nutzen der Employer Brand

5.7.1 Arbeitgeberperspektive

Erfolgreiches Employer Branding steigert die Arbeitgeberattraktivität und führt zu Präferenzen auf dem externen und internen Arbeitsmarkt. Die Arbeitgebermarke dient dazu, die richtigen Mitarbeiter auf Basis gemeinsam geteilter Werte zu finden, zu rekrutieren sowie emotional (Commitment) und langfristig im Unternehmen zu binden [vgl. Balmer/Gray 2003, 986].⁴² Petkovic erkennt dabei drei Wirkungen bzw. Funktionen der Employer Brand für den Arbeitgeber [vgl. Petkovic 2008, 60ff.]:

- Differenzierung
- Präferenz
- emotionale Bindung

Arbeitgeberseitig dient die Employer Brand in erster Linie zur Differenzierung bzw. Abgrenzung von Wettbewerbern im „war for talent“. Waren Mitarbeiter früher eine austauschbare und ersetzbare Ressource [vgl. Barrow 2006, 30], so sind sie heute „das wichtigste Kapital eines Unternehmens“ [Sponheuer 2010, 7]. Ihre Gewinnung und Bindung stellt einen wesentlichen Faktor für den Unternehmenserfolg dar. Eine starke Employer Brand unterstützt dies, indem sie in den für das Unternehmen relevanten

⁴² Die richtigen Mitarbeiter und Bewerber zeichnen sich nicht ausschließlich durch eine entsprechende Fach- und Methodenkompetenz, ihre Motivation oder Loyalität aus. Vielmehr stehen mittlerweile die soziale und die Persönlichkeitskompetenz im Vordergrund [vgl. Böttger 2012, 345].

Zielgruppen Präferenzen schafft und dadurch wie ein Filter wirkt. Auf dem externen Arbeitsmarkt wird somit sichergestellt, dass eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Bewerbern zur Verfügung steht [vgl. Böttger 2012, 55] und gleichzeitig die Bewerberselektion, sowohl in Form der Fremd- als auch der Selbstselektion, unterstützt [vgl. ebd., 32]. Durch die Erhöhung der Bewerbergüte, d.h. der Anteil unpassender Bewerber reduziert sich, wird der Recruitingprozess effektiver und kostensparender gestaltet [vgl. ebd., 32] und die Mitarbeiterpassung von vornherein verbessert.

Wird das Versprechen der Employer Brand nach dem Eintritt des neuen Mitarbeiters in das Unternehmen gehalten, so führt dies zu einer Senkung der Fluktuationsrate. Mitarbeiter, die sich mit ihrer Employer Brand identifizieren und diese auch erleben können, zeigen eine höhere Leistungsbereitschaft und Motivation und sind gewillt, sich markenkonform zu verhalten [vgl. Forster 2012, 284, 288; Mosley 2007, 126; Ambler/Barrow 1996, 1f.]. Die Employer Brand baut eine emotionale Bindung zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen auf. Die Mitarbeiter müssen nicht durch finanzielle Anreize ins Unternehmen gelockt und auf diese Weise gehalten werden [vgl. Wilden/Gudergan/Lings 2010, 65]. Durch die Bindung der Mitarbeiter wird außerdem wertvolles Know-how erhalten und Investitionen in die Weiterbildung der Arbeitnehmer sind rentabler, da diese dem Unternehmen längerfristig zur Verfügung stehen. Engagierte Mitarbeiter begehen zudem weniger Fehler, weisen geringere Ausfall- und Fehlzeiten aufgrund von Krankheit auf und wirken positiv auf die Kundenzufriedenheit [vgl. Barrow 98f.; Backhaus/Tikoo 2004, 510]. Analog zum Produktmarketing ist es zudem kostengünstiger, Personal im Unternehmen zu halten, als neues zu rekrutieren, sodass die Employer Brand auch eine kostenreduzierende Wirkung hat [vgl. Petkovic 2008, 61].⁴³

Weiterhin profitieren das Unternehmensimage bzw. die Corporate Brand positiv von einer starken Arbeitgebermarke [vgl. Foster/Punjaisri/Cheng 2010, 404f.], sodass die Employer Brand nicht nur Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten hat, sondern auch auf die Wahrnehmung des Unternehmens durch weitere Stakeholder-Gruppen. Die Employer Brand unterstützt damit das Globalziel einer jeden Unternehmung und leistet einen wichtigen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts.

⁴³ Die Kosten für die Wiederbesetzung einer Position können sich bis auf das 2,5-fache des Jahresgehalts eines Mitarbeiters belaufen [vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, 107]. Dazu zählen Kosten, die durch einen Produktionsausfall oder den Verlust von Kunden und Aufträgen entstehen, aber auch Trennungs-, Such- und Reallokationskosten.

5.7.2 Arbeitnehmerperspektive

Generell wird von Arbeitgebern Employer Branding betrieben, um ihre eigenen Interessen zu verwirklichen [vgl. Petkovic 2008, 63]. Dies erreichen sie jedoch nur, indem sie dem Arbeitnehmer zahlreiche Vorteile verschaffen, die vergleichbar zum Nutzen von Consumer Brands sind [vgl. Kapitel 2.4.3; Böttger 2012, 25]:

- Identifizierungsfunktion
- Entlastungsfunktion
- Qualitätssicherungsfunktion
- Identifikationsfunktion
- Prestigefunktion
- Vertrauensfunktion

Im Produkt „Arbeitsplatz“ liegt begründet, dass die Arbeitgeberwahl von Informationsasymmetrien zuungunsten des Bewerbers geprägt ist [vgl. Moroko/Uncles 2008, 167].⁴⁴ Zwar kann er Stellenanzeigen, Online-Portalen zur Arbeitgeberbewertung, Geschäftsberichten oder den Gesprächen mit Dritten bestimmte Informationen entnehmen, jedoch muss deren Glaubwürdigkeit und Vollständigkeit stets in Frage gestellt werden. Die Qualität des Markenobjektes ist durch den Bewerber im Vorfeld nicht verlässlich feststellbar. Die Employer Brand dient ihm deshalb zur Orientierung, da sie in ihrer Funktion als Information Chunk ganz bestimmte Assoziationen hervorruft und ein Qualitätsversprechen in sich birgt [vgl. Petkovic 2009, 87]. Dadurch wird der Such- und Auswahlprozess hinsichtlich Aufwand, Dauer und Kosten für den Bewerber vereinfacht. Der Bewerber kann ein Unternehmen schneller als attraktiven Arbeitgeber identifizieren und wiedererkennen.

Neben dieser Entlastungsfunktion senkt die Employer Brand auch das vom Bewerber wahrgenommene Risiko einer Fehlentscheidung. Die Entscheidung für einen Arbeitsplatz ist tiefgreifender als eine Kaufentscheidung, da sie nur schwer rückgängig gemacht werden kann und Konsequenzen für alle Lebensbereiche des Arbeitnehmers mit sich bringt [vgl. Böttger 2012, 55]. Im Vorfeld der Arbeitsplatzannahme sind jedoch besonders die so genannten Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften kaum bzw.

⁴⁴ Ebenso gibt es aber auch Informationsasymmetrien zuungunsten des Arbeitgebers, der im Vorfeld der Einstellung eines neuen Mitarbeiters keine vollständigen oder zu hundert Prozent verlässlichen Informationen über dessen Arbeitsverhalten, Motivation und Aufrichtigkeit erhalten können.

nicht bewertbar [vgl. Petkovic 2009, 87; Böttger 2012, 28f.].⁴⁵ Durch den Aufbau von Vertrauen und das der Marke immanente Qualitätsversprechen kann das subjektiv wahrgenommene Risiko gesenkt werden [vgl. Petkovic 2009, 87; Böttger 2012, 31].

Des Weiteren bieten Employer Brands dem Arbeitnehmer eine Identifikationsfunktion auf der Grundlage gemeinsam geteilter Werte. Ein Bewerber ist bestrebt, in einem Unternehmen zu arbeiten, dass seinen Wertvorstellungen entspricht [vgl. Backhaus/Tikoo 2004, 506; Sponheuer 2010, 49]. Je besser das Selbstkonzept eines Individuums zum Arbeitgeberimage eines Unternehmens passt, desto höher sind die Präferenzen des Individuums für diese Marke – sowohl bei der Neuwahl eines Arbeitgebers als auch bei der Loyalität für den aktuellen Arbeitgeber [vgl. Petkovic 2008, 133]. Die Identität der Employer Brand dient deshalb zur Selektion des passenden Arbeitgebers im Bewerbungsprozess und ermöglicht so eine innere Verbindung zum Unternehmen [vgl. Petkovic 2009, 87f.]. Darüber hinaus dient sie auch zur Gestaltung der eigenen Identität des Mitarbeiters durch Selbstdarstellung oder Selbstverwirklichung [vgl. Aaker, D. A. 1996, 153]. Damit einher geht die Prestigefunktion. Ein bestimmter Arbeitgeber dient als Statussymbol und gewährt dem Mitarbeiter soziale Anerkennung.

5.8 Anwendung des identitätsbasierten Markenmanagements auf den Personalbereich

5.8.1 Grundkonzept des Employer Branding

Ewing/Pitt/de Bussy übertragen das Markenkonzept auf den Personalbereich, indem sie die Arbeitnehmer als Kunden und den Arbeitsplatz als das zu markierende Produkt auffassen [vgl. Ewing/Pitt/de Bussy 2002, 10]. Auch Ambler/Barrow kamen 1996 in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass die Employer Brand „may be positioned in much the same way as a product brand. Accordingly, traditional marketing techniques, [...] should be, *mutatis mutandis*, applicable” [Ambler/Barrow 1996, 9 Hervorheb. i. O.] Sie gingen davon aus, dass sich Mitarbeiterloyalität als Folge von Markenbekanntheit, -vertrauen und -attraktivität mittels derselben Instrumente aufbauen ließe, wie es bei Produktmarken der Fall ist [vgl. ebd., 13]. Dem kann so nicht ohne Weiteres zuge-

⁴⁵ Erfahrungseigenschaften eines Arbeitgebers sind erst nach Eintritt in das Unternehmen und einer gewissen Zeit der Betriebszugehörigkeit beurteilbar. Dazu zählen bspw. Arbeitsklima oder Weiterbildungsangebote. Vertrauenseigenschaften hingegen sind auch lange Zeit nach der Annahme des Arbeitsplatzes nicht bewertbar, wie z.B. die Zukunftsfähigkeit der Branche und des Unternehmens und die damit verbundene Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes [vgl. Petkovic 2008, 117f.].

stimmt werden. Zwar ist der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung, wie er bei Burmann/Meffert 2005a beschrieben ist, auch auf den Personalbereich und die Arbeitgebermarke anwendbar [vgl. Böttger 2012, 27], jedoch ist eine „pauschale Übertragung [...] nicht möglich“ [Petkovic 2009, 82].

In der wissenschaftlichen Literatur erfolgt deshalb zunehmend eine kritische Auseinandersetzung hinsichtlich der Übertragbarkeit von Marketingkonzepten auf das HRM. Böttger zufolge wurde bisher hauptsächlich die Terminologie übernommen, ohne dass jedoch im Vorfeld eine exakte marketingwissenschaftliche Abgrenzung vorgenommen wurde [vgl. Böttger 2012, 18]. So ist der Begriff des Arbeitgeberimages bereits im Wortschatz des Personalmarketings etabliert und ein anerkannter Erfolgsfaktor bei der Personalarbeit [vgl. ebd., 49]. Jedes Unternehmen – PR- und Kommunikationsagenturen eingeschlossen – besitzt ein solches Image, sei es gewollt oder ungewollt, positiv oder negativ [vgl. Forster 2012, 280; Trost 2009, 16]. Folglich muss jedes Unternehmen daran interessiert sein, dieses mittels Employer Branding gezielt zu beeinflussen.

Sponheuer definiert das Image einer Employer Brand als „das in der Psyche potenzieller, aktueller und ehemaliger Mitarbeiter fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einem Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber“ [Sponheuer 2010, 27]. Diese Begriffsabgrenzung ist angelehnt an die Markenimage-Definition von Burmann/Meffert [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 53]. Auch die Definition der Identität der Employer Brand „als das gemeinsame Verständnis der Mitarbeiter über die wesensprägenden, nachhaltigen Charakterzüge ihres Arbeitgebers, die das Unternehmen durch Verhalten, Kommunikation und Symbolik nach innen und außen zum Ausdruck bringt“ [Sponheuer 2010, 27], entstammt dem entsprechenden Markenidentitätsverständnis [vgl. Burmann/Meffert 2005a, 52].

Die Identität, verdichtet zur Employee Value Proposition [vgl. Trost 2009, 16; Backhaus/Tikoo 2004, 502], stellt den Markenkern dar, der nicht auf den Anforderungen externer Zielgruppen basiert [vgl. Petkovic 2009, 86], sondern dem Unternehmen und der vorhanden Realität entspringt und somit zur Differenzierung der Employer Brand im Wettbewerb dient [vgl. Sponheuer 2010, 174]. Die EVP ist vergleichbar zur Brand Value Proposition und umfasst diejenigen Identitätsmerkmale, die im Rahmen der Positionierung kommuniziert werden (vgl. Kapitel 3.2.). Ihr kommen zwei wesentliche Aufgaben zu [vgl. Mosley 2007, 130f.]. Sie muss zum einen herausstellen, was aktuelle und potenzielle Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber in Bezug auf funktionale und emotionale Nutzenkomponenten erwarten können. Zum anderen muss sie aber auch klarstellen, was im Gegenzug vom Arbeitnehmer erwartet wird.

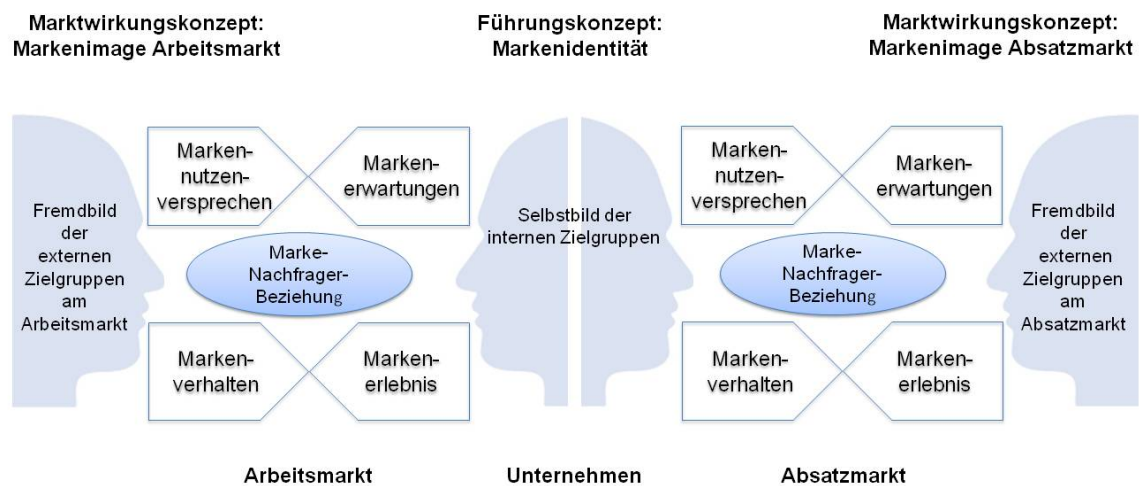


Abb. 14: Identitätsbasierte Markenführung auf dem Arbeits- und Absatzmarkt
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sponheuer 2010, 147

Ziel des Employer Branding muss die größtmögliche Übereinstimmung zwischen dem Selbstbild (Identität) und dem Fremdbild (Image) sein [vgl. Sponheuer 2010, 270], um Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Attraktivität bzw. Präferenzen zu schaffen. Das Markenversprechen muss erlebbar sein. Folglich lässt sich das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung, wie in Kapitel 3.1, Abb. 7 dargestellt, auch auf die Employer Brand übertragen (vgl. Abb. 14).

5.8.2 Parallelen zwischen Produktmarke und Employer Brand

Neben der grundsätzlich gegebenen Übertragbarkeit des identitätsbasierten Markenführungskonzeptes auf den Personalbereich, finden sich auch hinsichtlich der Markenführungsziele Gemeinsamkeiten zwischen Produkt- und Arbeitgebermarke. Über die Erreichung verhaltenswissenschaftlicher Ziele wie Markenbekanntheit, -vertrauen, -attraktivität und -präferenz sollen ökonomische Ziele – beim Employer Branding insbesondere in Form der Kostensenkung und Effizienzsteigerung bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung – erreicht werden. Dabei muss jedoch festgestellt werden, dass der Wahrheitsanspruch der Employer Brand deutlich höher ist als bei Produktmarken und diese frei von Widersprüchen sein muss, um Vertrauen zu schaffen und verhaltenswissenschaftliche Ziele zu verwirklichen [vgl. Trost 2009, 20].

Die Nutzen stiftende Wirkung der Employer Brand aus Sicht des Arbeitnehmers ist vergleichbar dem Nutzen von Produktmarken. Der funktionale Nutzen von Employer Brands orientiert sich an der Markenleistung und zielt bspw. auf das Vergütungssystem, die Arbeitszeit oder die technologische Ausstattung des Arbeitsplatzes ab [vgl. Lievens/Highhouse 2003, 80; Barrow 2006, 82]. Da der Arbeitsmarkt allerdings wie der Absatzmarkt käuferdominiert ist, d.h. das Angebot gegenüber der Nachfrage über-

wiegt, sind Employer Brands hinsichtlich ihres funktionalen Nutzens austauschbar [vgl. Forster 2012, 282; Beck 2008, 32]. Unter anderem zurückzuführen auf den bereits beschriebenen Wertewandel (vgl. Kapitel 5.2), legen Arbeitnehmer mehr Wert auf die emotional-symbolischen Nutzenkomponenten einer Employer Brand. Beispiele hierfür sind die generelle Befriedigung durch die Arbeit, die empfundene Wertschätzung [vgl. Barrow 2006, 84] oder auch die Innovationskraft und das vermittelte Prestige [vgl. Lievens/Highhouse 2003, 81; Backhaus/Tikoo 2004, 506].

Wie bereits bezüglich Produktmarken festgestellt wurde, nutzen Menschen Marken, um ihre eigene oder ihre ideelle Identität auszudrücken [vgl. Lievens/Highhouse 2003, 79]. Die Theorie der Sozialen Identität erklärt, dass Individuen ihre Identität von der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen ableiten [vgl. Backhaus/Tikoo 2004, 506]. Dies begründet das Verhalten bei der Markenwahl, muss jedoch durch die Selbst-Kongruenz-Hypothese erweitert werden [vgl. Sponheuer 2010, 269]. Sie erklärt, dass Individuen diejenige Marke wählen, deren wahrgenommene Werte zu ihrem eigenen, situationsabhängigen Selbstkonzept und den persönlichen Werten passen [vgl. ebd., 269; Petkovic 2008, 133].⁴⁶ Bewerber interessieren sich folglich eher für Unternehmen und nehmen ein Jobangebot an, wenn ein Werte-Fit besteht [vgl. Sponheuer 2010, 270]. Sie wollen sich „mit dem zukünftigen Unternehmen identifizieren und die Grundhaltung des Unternehmens nach außen vertreten können“ [Petkovic 2008, 18]. Besteht ein solcher Werte-Fit, so können sich Arbeitnehmer schneller einarbeiten, zeigen ein höheres Commitment und verbleiben länger im Unternehmen [vgl. Sponheuer 2010, 270]. Während man auf dem Absatzmarkt von der Selbst-Kongruenz-Hypothese spricht, werden in Hinblick auf den Arbeitsmarkt die Begriffe Work-Value-Congruence oder auch Person-Organization-Fit verwendet [vgl. ebd., 269, Backhaus/Tikoo 2004, 506].

5.8.3 Grenzen der Übertragbarkeit

Eine grundsätzliche Vergleichbarkeit zwischen Produkt- und Arbeitgebermarke ist zwar basierend auf den vorherigen Ausführungen gegeben, jedoch gibt es einige Unterschiede, weshalb ein Vergleich der Employer Brand mit einer Dienstleistungsmarke zweckmäßiger ist [vgl. Petkovic 2009, 83].

Die Employer Brand verspricht dem Arbeitnehmer einen attraktiven Arbeitsplatz, der neben dem funktionalen auch einen darüber hinausgehenden, emotionalen Nutzen erbringt. Dieses Versprechen ist jedoch – wie bei Dienstleistungen auch – im Vorfeld

⁴⁶ Zu den Werten einer Marke vgl. den Abschnitt „Komponenten des Markenimages“ in Kapitel 3.1.2.

kaum überprüfbar, sodass eine Qualitätsbeurteilung vor der Transaktion (Arbeitsplatzannahme) nur schwer durchführbar ist [vgl. ebd., 83]. Bestimmte Eigenschaften lassen sich darüber hinaus erst nach langer Zeit überprüfen, wie z.B. Karrierechancen oder Gehaltsentwicklungen. Das wahrgenommene Risiko ist deshalb bei der Employer Brand, wie auch bei Dienstleistungsmarken, sehr groß. Zwar sind Produkteigenschaften ebenfalls nur begrenzt überprüfbar, jedoch gibt es Institutionen und Gütesiegel wie das der Stiftung Warentest, die zumindest zur Beurteilung der funktionalen Eigenschaften herangezogen werden können. Ein zusätzlicher Treiber für das wahrgenommene Risiko ist das für gewöhnlich größere Involvement bei der Arbeitgeberwahl. Beim Produktkauf besitzt der Kunde z.T. Rückgaberechte oder kann Garantien in Anspruch nehmen [vgl. Böttger 2012, 55; Petkovic 2009, 82]. Bei Dienstleistungen und der Arbeitgeberwahl ist die Transaktion hingegen nur schwer umkehrbar und mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Der Entscheidungsprozess ist deshalb langwieriger und stark kognitiv geprägt [vgl. Petkovic 2008, 50].

Weiterhin für die Nähe zur Dienstleistungsmarke spricht, dass die Qualität der Leistung von Personen abhängig ist und sich deshalb deren Wahrung und Kontinuität anspruchsvoller gestaltet [vgl. Petkovic 2009, 83]. Menschen zeichnen sich durch unterschiedliche Charaktere und Stimmungen aus, die nicht konstant sind, aber gleichzeitig erfolgskritisch [vgl. Böttger 2012, 69]. Produkte hingegen werden meist industriell gefertigt und sind dadurch von gleichbleibender Beschaffenheit. Dies führt zu einer weiteren Gemeinsamkeit zwischen Dienstleistungs- und Arbeitgebermarke: die Immaterialität des Markierungsobjektes [vgl. Petkovic 2009, 83]. Das Unternehmen als Arbeitgeber ist nicht greifbar wie ein bestimmtes Produkt und somit ergibt sich auch die Schwierigkeit des Brandings im Sinne der Gestaltung und Visualisierung. Eine Differenzierung über optische Reize ist daher schwierig bzw. nahezu unmöglich.

In Hinblick auf Verantwortlichkeiten und die Verankerung im Unternehmen ist die Employer Brand außerdem umfassender konzipiert. Sie ist in der strategischen Unternehmensführung verankert und Aufgabe von HRM, Marketing, Top-Management und Führungskräften, letztlich sogar von jedem einzelnen Mitarbeiter. Die Führung von Produktmarken ist weniger interdisziplinär angelegt und obliegt meist einem speziell für diese Marke zuständigen Brand Manager und seinem Team [vgl. Trost 2009, 24].

Auch bezüglich der Zielgruppe lassen sich Unterschiede erkennen, denn die Employer Brand richtet sich nicht analog zur Produktmarke an jeden, der die entsprechende Kaufkraft aufbringen kann, um sich ein bestimmtes Produkt leisten zu können [vgl. Böttger 2012, 55]. Die Employer Brand soll nicht jeden qualifizierten Bewerber ansprechen, sondern über einen Selektionsprozess unter den Passenden den Besten finden [vgl. Sponheuer 2010, 9; Bollwitt 2010, 38]. Darüber hinaus verfolgen potenzielle, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter ganz unterschiedliche Interessen und stellen verschie-

dene Anforderungen an die Employer Brand, sodass sich die Bedürfnisbefriedigung anspruchsvoller gestaltet als bei Produktmarken, die sich an ein bestimmtes, möglichst homogenes Marktsegment richten [vgl. Trost 2009, 21].

Abb. 15 fasst die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Produkt-, Arbeitgeber- und Dienstleistungsmarke noch einmal vergleichend zusammen.

	Produkt	Arbeitgeber	Dienstleistung
Wahrnehmung	Produkt ist sichtbar; besitzt eindeutiges Design, Markenzeichen, Slogan	Arbeitgebereigenschaften weitestgehend nicht sichtbar; erst nach direkter Erfahrung	Eigenschaften erst nach Erbringung sichtbar
Markierung	Durch Markenzeichen, Design, Slogan eindeutig möglich	Unternehmen als Ganzes wird meist bereits durch Corporate Design markiert	Dienstleistung nicht direkt markierbar
Differenzierung	Durch Design sowie Datenangabe eindeutig möglich	Sehr starke Ähnlichkeit der personalpolitischen Instrumente verschiedener Wettbewerber; kaum Differenzierungspotenzial	
Kontinuität	Zuverlässigkeit durch Qualitätskontrollen, Testurteile, sichtbare Änderungen	Führungskräfte setzen personalpolitische Vorgaben unterschiedlich um	„externe Faktoren“ erschweren Kontinuität der Leistungsqualität
Positionierung	Eindeutig möglich	Eindeutige Positionierung bei der Rekrutierung mehrerer Zielgruppen schwierig; Positionierungsnachteile	
Bewertung	Weitestgehend vor dem Kauf möglich	Erst nach Eintritt ins Unternehmen und persönlicher Erfahrung eindeutig möglich	kaum möglich; Vertrauen und Erfahrung nötig
Entscheidungsrisiko	Rückgaberechte und Garantien mindern Risiko	Hoch; Eigenkündigung schlägt sich im Lebenslauf nieder; erneute Such- und Entscheidungskosten	recht hoch; je nach Dienstleistung bestehen Gewährleistungsrechte
Informations-/Entscheidungsverhalten	Kurzweilig, limitiert/habitualisiert; verstärkt emotionale Entscheidungskriterien	Langwierig; extensiv/limitiert; über Zeitverlauf Entwicklung von emotionalen zu rationalen Kriterien	

Abb. 15: Produkt-, Arbeitgeber- und Dienstleistungsmerkmale im Vergleich
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic 2008, 52

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit konnte herausgefunden werden, dass sich das Markenkonzept, vor allem hinsichtlich Markenbildung und Markenführung, grundsätzlich auf den Personalbereich übertragen lässt. Allerdings muss diese Aussage dahingehend eingeschränkt werden, dass eine Employer Brand weniger Parallelen zu einer Produktmarke aufweist als zu einer Dienstleistungsmarke. Umso kritischer muss deshalb bewertet werden, dass bislang hauptsächlich eine pauschale Übertragung von Marketing-Begriffen erfolgte anstelle einer differenzierten und unvoreingenommenen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Arbeitgebermarke. Nach Meinung der Autorin ist es deshalb die Aufgabe zukünftiger wissenschaftlicher Arbeiten einen ganzheitlichen Handlungsrahmen des Employer Brandings zu entwickeln, der auch die Interdependenzen mit Consumer und/oder Corporate Brand(s) eines Unternehmens berücksichtigt. Dabei sollte zudem erforscht werden, inwiefern die Führung mehrerer Employer Brands zur Ansprache verschiedener Zielgruppen sinnvoll und zweckmäßig ist, in welchem Verhältnis diese stehen und wie sie innerhalb des unternehmerischen Markenmanagements integriert werden müssen. Erst weitere wissenschaftliche Untersuchungen und Diskussionen werden es ermöglichen, für die Praxis relevante und wichtige Handlungsempfehlungen abzuleiten. Doch bereits jetzt ist offensichtlich, dass diese nur allgemeiner Natur sein können, da die Anwendungsfälle breitgefächert und insbesondere bezüglich ihrer Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich sind.

Diese Arbeit hat sich diesen Rahmenbedingungen zunächst im Allgemeinen gewidmet, bevor die PR-Branche im Besonderen beleuchtet wurde. Dadurch wurde überprüft, inwiefern Employer Branding für PR- und Kommunikationsagenturen relevant ist. Folgende Faktoren zeigen, dass sich Agenturen künftig stärker ihrer Arbeitgebermarke widmen müssen, um ihren Personalbedarf decken zu können:

Demografischer Wandel: Der demografische Wandel bewirkt einen quantitativen Fach- und Führungskräfte-mangel und verwandelt den Arbeitsmarkt in einen Käufermarkt, auf dem die Ressource Mitarbeiter hart umkämpft ist. Zwar sind diese Auswirkungen in der PR-Branche bislang noch in geringem Maße spürbar, jedoch werden auch Agenturen in den nächsten Jahren Probleme haben, ihren quantitativen Personalbedarf zu decken. Auch die zunehmende Überalterung der Mitarbeiter wird die Agenturen vor die Herausforderung stellen, entsprechende Strukturen zu schaffen, um die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu gewährleisten.

Wertewandel: Ab 2015 wird die Generation der Baby Boomer nach und nach aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden. Ihr folgt die Generation Y und damit ein verändertes Wertesystem. Ihre Mitglieder zeichnen sich durch eine stärkere Familien- und Freizeitorientierung aus und wollen sich mit ihrer Arbeit identifizieren können. Gute Verdienst-

möglichkeiten und Karrierechancen sind zwar auch weiterhin relevant, jedoch misst die Generation Y einer ausgeglichenen Work-Life-Balance eine höhere Bedeutung bei. Die derzeitigen Verhältnisse in PR- und Kommunikationsagenturen entsprechen jedoch häufig nicht diesen Wertvorstellungen.

Arbeitgeberimage: Das Image von PR- und Kommunikationsagenturen als Arbeitgeber ist im Allgemeinen eher negativ. Typische Assoziationen sind schlechte Bezahlung, zahlreiche Überstunden, Stress und geringe Wertschätzung. Dabei dominieren die Vorstellungen zu einigen wenigen Agenturen, insbesondere zu den bekannten Großagenturen, das gesamte Branchenbild. Agenturen spüren bereits jetzt einen qualitativen Fach- und Führungskräftemangel, welcher auch stark durch den folgenden Faktor beeinflusst wird.

Konkurrenz zu Unternehmen: Für den „war for talent“ in der PR-Branche ist die Konkurrenz zwischen externen Dienstleistern (Agenturen) und organisationsinternen Dienstleistungsabteilungen charakteristisch. Dabei verfügen Agenturen über eine nachteilige Wettbewerbsposition. PR-Fachkräften bieten sich in Unternehmen bessere Verdienstmöglichkeiten und – so die subjektive Wahrnehmung – fairere Arbeitsbedingungen. Berufseinsteiger und auch Berufserfahrene bevorzugen deshalb eine Anstellung in Wirtschaftsunternehmen, deren Arbeitgeberattraktivität zudem häufig von einem positiven Image ihrer Corporate oder Consumer Brand(s) profitiert. Damit sind Unternehmen für Agenturen ein starker Konkurrent im Kampf um das beste und passendste Humankapital.

Weitere berufsfeldbezogene Faktoren: Da die Agenturszene zu drei Vierteln von Klein- und Kleinstagenturen dominiert wird, finden Arbeitsplatzanbieter und -nachfrager nicht immer zusammen, da sie häufig nicht voneinander wissen. Für viele Agenturen mag es auch aufgrund ihrer Größe schlicht nicht lohnenswert erscheinen, sich ihrer Arbeitgebermarke zu widmen. Des Weiteren birgt der unregelmäßige Berufszugang die Problematik, dass prinzipiell jeder Erwerbstätige als PR-Berater arbeiten kann. Jedoch ist im Rahmen der Mitarbeiterrekrutierung nicht jeder Arbeitskraftanbieter gefragt, sodass Agenturen ihr Arbeitgeberprofil schärfen müssen, um den Selektionsprozess zu unterstützen. Dadurch wird das Recruiting effektiver und effizienter gestaltet.

Die beschriebenen Rahmenbedingungen lassen nur eine Schlussfolgerung zu: PR- und Kommunikationsagenturen besitzen, „for better or for worse“, eine Arbeitgebermarke und müssen sich der gezielten Beeinflussung dieser mit der Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie widmen, um im „war for talents“ konkurrenzfähig zu bleiben. Employer Branding muss dabei ganzheitlich stattfinden und darf sich nicht auf eine reine Image-Gestaltung beschränken, sondern muss auch der gelebten Realität innerhalb der Agentur entsprechen. Der Fokus darf deshalb nicht ausschließlich auf

den externen Zielgruppen liegen, sondern vielmehr müssen in einem ersten Schritt entsprechende interne Strukturen geschaffen werden, um die Arbeitgebermarke nach innen umzusetzen. Nur so können PR- und Kommunikationsagenturen glaubwürdig auftreten und das Vertrauen und die Loyalität der eigenen Mitarbeiter gewinnen. Denn letztlich sind es die Mitarbeiter, die über den Erfolg Agentur entscheiden.

Literaturverzeichnis

AAKER, DAVID A. (1996): Building Strong Brands. New York.

AAKER, JENNIFER L. (1999): Dimensionen der Markenpersönlichkeit. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Übungen. Wiesbaden. 91 – 102

AMBLER, TIM/BARROW, SIMON (1996): The Employer Brand. PAN'AGRA Working Paper No. 96-902. London.

URL: <http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/96-902.pdf>

(Stand: 08.09.2012)

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (Hrsg.): Dictionary. Letter B. URL: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

(Stand: 22.08.2012)

BALMER, JOHN M. T./GRAY, EDMUND R. (2003): Corporate brands: what are they? What of them? In: European Journal of Marketing, Jg. 37, H. 7/8. 972 – 997. URL: [http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=37&issue=7&articleid=853870&show=pdf&PHPSESSID=4mh8te2ipvlo3v9u7c80s18m07)

[0566&volume=37&issue=7&articleid=853870&show=pdf&PHPSESSID=4mh8te2ipvlo3v9u7c80s18m07](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=37&issue=7&articleid=853870&show=pdf&PHPSESSID=4mh8te2ipvlo3v9u7c80s18m07) (Stand: 08.09.2012)

BBDO CONSULTING (2009): Markenaustauschbarkeit – Die Brand Parity Studie 2009. In: Insights, Nr. 11. Düsseldorf. 16 – 26 URL: http://www.batten-company.com/uploads/media/Insights_11.pdf (Stand: 08.09.2012)

BECK, CHRISTOPH (2008): Personalmarketing 2.0. Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Beck, Christoph (Hrsg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln. 9 – 56

BENTELE, GÜNTER (2006): Public Relations. In: Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden. 230 – 232

BIEL, ALEXANDER L. (1999): Grundlagen zum Markenwertaufbau. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Übungen. Wiesbaden. 61 – 90

BIRKIGT, KLAUS/STADLER, MARINUS M. (2002): Corporate Identity – Grundlagen. In: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11., überarb. und aktualisierte Aufl. München. 11 – 61

BÖTTGER, EVA (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Wiesbaden. URL: <http://www.springerlink.com/content/978-3-8349-3202-0#section=1006533&page=1> (Stand: 08.09.2012)

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2012): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland – Monatsbericht Juli 2012. Nürnberg.
URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Monatsbericht-Arbeits-Ausbildungsmarkt-Deutschland/Monatsberichte/Generische-Publikationen/Monatsbericht-201207.pdf> (Stand: 08.09.2012)

BURMANN, CHRISTOPH/MEFFERT, HERIBERT/KOERS, MARTIN (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 3 – 17

BURMANN, CHRISTOPH/MEFFERT, HERIBERT (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 37 – 72

BURMANN, CHRISTOPH/MEFFERT, HERIBERT (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 73 – 114

BURMANN, CHRISTOPH/MEFFERT, HERIBERT (2007): Markenbildung und Markenstrategien. In: Albers, Sönke/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 162 – 183 URL: <http://www.springerlink.com/content/978-3-8349-0268-9#section=324737&page=1> (Stand: 08.09.2012)

BURMANN, CHRISTOPH/ZEPLIN, SABRINA (2005): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 115 – 139

CHAMBERS, ELIZABETH G./FOULON, MARK/HANDFIELD-JONES, HELEN (1998): The War for Talent. In: McKinsey Quarterly, 3/1998. 44 – 57

URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d2bec166-1ce7-4d30-8a82-9b501e5debd2%40sessionmgr11&vid=2&hid=12> (Stand: 08.09.2012)

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (DGFP, Hrsg.) (2007): Personalblitzlicht: Fachkräftemangel – Was kann das Personalmanagement tun? In: PraxisPapiere, 8/2007. Düsseldorf.

URL: <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2007/08/fachkraeftemangel-was-kann-das-personalmanagement-tun-1225/fachkraeftemangel.pdf> (Stand: 14.08.2012)

DOMIZLAFF, HANS (1982): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik. Neu zusammengestellte Auflage. Hamburg.

DPRG (2006): Satzung der DPRG.

URL: <http://dprg.de/Datei.aspx?ID=43&G=622326&a=b> (Stand: 01.09.2012)

ESCH, FRANZ-RUDOLF (1999a): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Übungen. Wiesbaden. 233 – 265

ESCH, FRANZ-RUDOLF (1999b): Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Übungen. Wiesbaden. 535 – 571

ESCH, FRANZ-RUDOLF (2006): Markenidentitäten wirksam umsetzen. In: Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2., aktualisierte und ergänzte Aufl. Wiesbaden. 75 – 99

ESCH, FRANZ-RUDOLF (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7., vollst. überarb. und erw. Aufl. München.

ESCH, FRANZ-RUDOLF/WICKE, ANDREAS (1999): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Übungen. Wiesbaden. 3 – 55

EUROSTAT/OECD (2009): Anzahl der Kinder je Frau in ausgewählten europäischen Ländern im Jahr 2009.

URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198681/umfrage/kinder-je-frau-in-ausgewaehlten-europaeischen-laendern/> (Stand: 24.08.2012)

EWING, MICHAEL T./PITT, LEYLAND F./DE BUSSY, NIGEL M. (2002): Employment branding in the knowledge economy. In: International Journal of Advertising, Jg. 21, H. 1. 3 – 22
URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e1ba72f2-3702-4e7e-83c8-1517d3098453%40sessionmgr10&vid=2&hid=12> (Stand: 08.09.2012)

FAKTENKONTOR/NEWS AKTUELL (2011): PR-Trendmonitor Blitzumfrage. Aus- und Weiterbildung in der PR. URL: <http://www.slideshare.net/newsaktuell/aus-und-weiterbildung-in-der-pr> (Stand: 24.08.2012)

FORSTER, ANJA/ERZ, ANTONIA/JENEWEIN, WOLFGANG (2012): Employer Branding. Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In: Tomczak, Tors-ten/Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden. URL: <http://www.springerlink.com/content/978-3-8349-3214-3#section=985168&page=1> (Stand: 08.09.2012)

FOSTER, CARLEY/PUNJAISRI, KHANYAPUSS/CHENG, RANIS (2010): Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. In: Journal of Product & Brand Management, Jg. 19, H. 6. 401 – 409
URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1061-0421&volume=19&issue=6&articleid=1886248&show=pdf> (Stand: 08.09.2012)

FRÖHLICH, ROMY (2008): Public Relations als Beruf: Entwicklung, Ausbildung und Berufsrollen. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Aufl. Wiesbaden. 431 – 443

GABLER VERLAG (HRSG.): GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON. Stichwort: POP. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/18157/pop-v7.html> (Stand: 10.09.2012)

GLÄSER, MARTIN; ZERFAß, ANSGAR (2005): Finanzierung zwischen Kreativität und Strategie – Herausforderungen an die Bewertung und das Rating von Kommunikationsagenturen. In: Zerfaß, Ansgar/Gläser, Martin (Hrsg.): Bewertung und Rating von Kommunikationsagenturen. Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft Band 15, Stuttgart. 7 – 14

HARRIS, FIONA/DE CHERNATONY, LESLIE (2001): Corporate branding and corporate brand performance. In: European Journal of Marketing, Jg. 35, H. 3. 441 – 456
URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=35&issue=3&articleid=853726&show=pdf> (Stand: 08.09.2012)

HIERONIMUS, FABIAN/BURMANN, CHRISTOPH (2005): Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 365 – 385

IFOK (2010): Demografischer Wandel – Bedrohung oder Chance für die Partnerschaft?
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173235/umfrage/auswirkungen-des-demografischen-wandels-auf-unternehmen/> (Stand. 14.08.2012)

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (IW, Hrsg.) (2010a): Akademikermangel. Kluge Köpfe braucht das Land. In: IWD, Jg. 36, H. 24. 6 – 7 URL: http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/30769/storage/master/file/204218/download/263.pdf (Stand: 08.09.2012)

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (IW, 2010b): Bedarf an Hochschulabsolventen in Deutschland.
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158822/umfrage/prognose-zum-bedarf-an-hochschulabsolventen-in-deutschland/> (Stand: 14.08.2012)

JACOBY, JACOB/SZYBILLO, GEORGE J./BUSATO-SCHACH, JACQUELINE (1977): Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations. In: Journal of Consumer Research, Jg. 3, H. 4. 209 – 216
URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a02109a4-9ea2-4aa8-ae41-60fe0a74c3d2%40sessionmgr12&vid=2&hid=12> (Stand: 08.09.2012)

JARREN, OTFRIED/RÖTTGER, ULRIKE (2008): Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden. 19 – 36

JOACHIMSTHALER, ERICH A./AAKER, DAVID A. (1999): Aufbau von Marken im Zeitalter der Post-Massenmedien. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Übungen. Wiesbaden. 509 – 533

KERNSTOCK, JOACHIM/BREXENDORF, TIM O. (2006): Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten. In: Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2., aktualisierte und erg. Aufl. Wiesbaden. 251 – 271

KERNSTOCK, JOACHIM/ESCH, FRANZ-RUDOLF/TOMCZAK, TORSTEN (2006): Zugang zum Corporate Brand Management. In: Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim (Hrsg.): Corporate Brandmanagement. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2., aktualisierte und ergänzte Aufl. Wiesbaden. 1 – 52

KIRCHGEORG, MANFRED (2005): Identitätsorientierter Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best-Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 589 – 617

KREUTZER, RALF T./SALOMON, STEFANIE (2009): Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. In: Bruche, Gert/Herr, Hansjörg/Nagel, Friedrich (Hrsg.): Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics (FHW Berlin), Paper No. 45. URL: http://www.mba-berlin.de/fileadmin/doc/Working_Paper/WP_45_Kreutzer_online.pdf (Stand: 10.08.2012)

LANGNER, TOBIAS (2003): Integriertes Branding. Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken. Wiesbaden.

LEE, DAVID (2003): Building a Compelling Employer Brand, Part 2: Your “Default” Brand. URL: <http://www.ere.net/2003/03/21/building-a-compelling-employer-brand-part-2-your-default-brand/> (Stand: 14.08.2012)

LIEVENS, FILIP/HIGHHOUSE, SCOTT (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. In: Personnel Psychology, Jg. 56, H. 1. 75 – 102
URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=762f6225-38a6-41fc-bee9-3190dc94daf7%40sessionmgr10&vid=2&hid=12> (Stand: 08.09.2012)

LÜDEKE, THOMAS (2012): Ohne Glamour – aber mit Potenzial. Warum sich Agenturen so schwer mit Recruiting tun. URL: <http://prreport.de/home/aktuell/article/5448-warum-sich-agenturen-so-schwer-mit-recruiting-tun/> (Stand: 24.08.2012)

LÜDEKE, THOMAS (2011): Begehrt: „Die Generation Y“. In: Karriere 2012. Chancen im Kommunikationsmanagement. November 2011. 4 – 6 URL: http://prreport.de/fileadmin/dateien/downloads/sonderpublikationen/PR_Report_Karriere_2012.pdf (Stand: 08.09.2012)

MARKENGESETZ (1994). In: Köhler, Helmut (Hrsg.) (2008): Wettbewerbsrecht und Kartellrecht. 28., neubearbeitete Aufl. München. 95 – 164

MEFFERT, HERIBERT/BIERWIRTH, ANDREAS (2005): Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 143 – 162

MEFFERT, HERIBERT/BURMANN, CHRISTOPH (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden. 19 – 36

MELLEROWICZ, KONRAD (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Bindung. 2. Aufl. München, Berlin.

MOSLEY, RICHARD W. (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand. In: Journal of Brand Management, Jg. 15, H. 2. 123 – 134 URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2ab0d34b-5e70-4a61-80d1-cd97b4448731%40sessionmgr15&vid=2&hid=12> (Stand: 08.09.2012)

MÖLLER, JOACHIM (2011): Mythen der Arbeit. Der Fachkräftemangel kostet jährlich 30 Milliarden Euro – stimmt's? URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/mythen-der-arbeit-der-fachkraeftemangel-kostet-jaehrlich-30-milliarden-euro-stimmt-s-a-797788.html> (Stand: 28.08.2012)

O.V. (2011): Richtig in den Beruf starten. In: Karriere 2012. Chancen im Kommunikationsmanagement. November 2011. 16 – 17 URL: http://prreport.de/fileadmin/dateien/downloads/sonderpublikationen/PR_Report_Karriere_2012.pdf (Stand: 08.09.2012)

PARMENT, ANDERS (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden. URL: <http://www.springerlink.com/content/978-3-8349-1590-0#section=850327&page=1> (Stand: 08.09.2012)

PETKOVIC, MLADEN (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2., aktualisierte Aufl. München, Mering.

PETKOVIC, MLADEN (2009): Wissenschaftliche Aspekte zum Employer Branding. In: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln. 78 – 93

PFEFFER, GERHARD A. (2012): Pfeffers PR-Ranking 2011. URL: <http://datenbanken.pr-journal.de/images/stories/register/downloads/Pfeffers-PR-Ranking-2011.pdf>
(Stand: 24.08.2012)

PR CAREER CENTER: Karrierebarometer: KetchumPleon, fischerAppelt und Edelman haben das schärfste Profil. URL: <http://www.pr-career-center.com/karriere-news/karrierebarometer-ketchumpleon-fischerappelt-und-edelman-haben-das-schaerfste-profil.html> (Stand: 24.08.2012)

ROSSITER, JOHN R./PERCY, LARRY (1999): Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Übungen. Wiesbaden. 493 – 508

SCHUHMACHER, FLORIAN/GESCHWILL, ROLAND (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden. URL: <http://www.springerlink.com/content/978-3-8349-1129-2/#section=46565&page=1>
(Stand: 08.09.2012)

SPONHEUER, BIRGIT (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden.
URL: <http://www.springerlink.com/content/l12337/#section=651490&page=1>
(Stand: 08.09.2012)

STATISTA (2012): Prognosen zur Entwicklung des deutschen BIP bis 2013. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73769/umfrage/prognosen-zur-entwicklung-des-deutschen-bip/> (Stand: 14.08.2012)

STATISTISCHES BUNDESAMT (2009a): Bevölkerung Deutschlands. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 14.08.2012)

STATISTISCHES BUNDESAMT (2009b): Bevölkerungspyramide.
URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/> (Stand: 14.08.2012)

STATISTISCHES BUNDESAMT (2012): Bildung und Kultur. Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/KennzahlenNichtmonetaer2110431107004.pdf?__blob=publicationFile
(Stand: 14.08.2012)

STOTZ, WALDEMAR/WEDEL, ANNE (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München.

SZYSZKA, PETER/SCHÜTTE, DAGMAR/URBAHN, KATHARINA (2009): Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz.

TROST, ARMIN (2009): Employer Branding. In: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln. 13 – 77

WERLE, KLAUS (2012): Generation Y: Audi-Personalvorstand Thomas Sigi im Interview. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-audi-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html> (Stand: 14.08.2012)

WILDEN, RALF/GUDERGAN, SIEGFRIED/LINGS, IAN (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. In: Journal of Marketing Management, Jg. 26, H. 1-2. 56 – 73 URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=01cc837b-8305-4451-b86b-90cd3b019567%40sessionmgr4&vid=2&hid=12> (Stand: 08.09.2012)

UNIVERSUM GLOBAL (2011): Global Top 50. World's Most Attractive Employers 2011. URL: <http://www.universumglobal.com/stored-images/43/43cf44fd-5e33-4c03-8aca-4bdb3fa1ad1b.pdf> (Stand: 14.08.2012)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Leipzig, 14.09.2012

Stefanie Lämmel